

# KELOMPOK: PROSES DAN DINAMIKANYA (DIKTAT)



Dr. Wustari L Mangundjaya, M.Org.Psy, S.E, Psikolog

Fakultas Psikologi  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

## UCAPAN TERIMAKASIH



Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih pada berbagai pihak yang telah memungkinkan selesainya diktat ini. Pertama-tama ucapan terima kasih penulis sampaikan pada mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah menginspirasi penulis untuk membuat diktat ini. Selain itu, penulis juga ingin menyampaikan terima kasih pada semua Staf Performacita (Eni, Nana dan Fina) yang telah membantu dalam penyelesaian diktat ini. Tidak lupa ucapan terimakasih penulis sampaikan pada Bapak Hanartono yang selalu menjadi mitra dalam penulisan. Terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan untuk anak – anak dari penulis; Krishna, Vidya, Werdhi dan Swasthi, yang selalu memberikan dukungan serta dengan sabar dan ikhlas memberikan waktunya bagi ibunya untuk menulis berbagai buku serta bahan ajar lainnya.

Jakarta, 28 Maret 2022

Wustari L. Mangundjaya.

## **KATA PENGANTAR**

Dalam setiap aspek kehidupan manusia, interaksi antar individu merupakan suatu hal yang tak terelakkan. Baik dalam lingkup sosial, profesional, maupun personal, sering kali ditemukan bahwa individu terlibat dalam kelompok-kelompok yang beragam, mulai dari keluarga, teman-teman, rekan kerja, hingga komunitas yang lebih luas.

Prosed dan dinamika kelompok yang sehat adalah faktor kunci dalam kesuksesan kolaborasi dari suatu tim. Dengan memahami proses dan dinamika kelompok secara lebih baik, maka individu, tim dan organisasi dapat memperkuat hubungan anggota dalam kelompok, yang kemudian dapat menciptakan lingkungan yang lebih harmonis bagi semua anggota yang akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja baik individu, tim dan organisasi.

Untuk itu, diktat ini dirancang utnuk dapat menjelajahi konsep-konsep efektivitas kelompok antara lain: peran individu dalam kelompok, komunikasi efektif, cara mengelola konflik, kepemimpinan, serta faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja dan keberhasilan sebuah kelompok.

Jakarta, 28 Maret

-000-

## DAFTAR ISI

Kata pengantar .....	iii
Daftar isi.....	iv
Pendahuluan .....	5
BAB 1 Ruang lingkup dan dinamika kelompok .....	8
BAB 2 Kelompok dan teori-teori pembentukan kelompok.....	13
BAB 3 Perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi ...	21
BAB 4 Tahap-tahap pertumbuhan kelompok .....	25
BAB 5 Proses dan dinamika kelompok .....	44
BAB 6 Proses komunikasi dalam kelompok.....	47
BAB 7 Pengaruh dan kekuasaan (power) dalam dinamika kelompok ...	61
BAB 8 Kepemimpinan dan dinamikanya dalam kelompok .....	64
BAB 9 Pengambilan keputusan dinamika dalam kelompok .....	91
BAB 10 Mengelola konflik dalam tim.....	112
BAB 11 Kinerja dalam dinamika kelompok.....	118
BAB 12 Membangun dan mengembangkan tim .....	123
Penutup .....	138
Latihan dan kasus .....	140
Daftar pustaka .....	144

## PENDAHULUAN



Dinamika kelompok merupakan studi yang mendalam tentang interaksi antar anggota dalam sebuah kelompok. Pemahaman yang lebih baik tentang dinamika ini akan membantu individu memperkuat kerjasama, meningkatkan efektivitas, dan menciptakan lingkungan yang harmonis dalam setiap kelompok. Dengan memahami esensi dari dinamika kelompok dan bagaimana hal itu memengaruhi kesuksesan kolektif.

Untuk dapat memahami penulisan maka diktat ini dibagi kedalam bab sebagai berikut:

1. Ruang lingkup dan dinamika kelompok
2. Kelompok dan teori-teori pembentukan kelompok
3. Perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi
4. Tahap-tahap pertumbuhan dinamika kelompok
5. Penerapan proses dinamika kelompok
6. Proses komunikasi dalam kelompok

7. Pengaruh dan power dalam kelompok
8. Kepemimpinan dalam kelompok
9. Pengambilan keputusan dalam kelompok
10. Mengelola konflik dalam tim
11. Kinerja dalam kelompok
12. Membangun dan mengembangkan tim

Selain itu, untuk dapat lebih memahami mengenai dinamika kelompok, maka pada diktat ini juga dilengkapi dengan latihan dan studi kasus.

-000-

# **BAB 1**

## **RUANG LINGKUP DAN DINAMIKA KELOMPOK**



### **Tujuan**

Untuk memahami bagaimana interaksi antar individu dalam sebuah kelompok dapat memengaruhi kinerja, keputusan, dan suasana kelompok secara keseluruhan.

### **Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dinamika kelompok mencakup beragam aspek yang memengaruhi interaksi dan hubungan antarindividu dalam sebuah kelompok, sebagai berikut:

1. Peran Individu

Studi tentang peran-peran yang dimainkan oleh anggota kelompok, termasuk peran formal dan informal, serta dinamika kekuasaan di antara mereka.

2. Komunikasi

Penelitian tentang cara komunikasi berlangsung dalam kelompok, termasuk pola komunikasi, gaya komunikasi yang efektif, dan pemecahan masalah komunikasi.

### 3. Konflik

Analisis tentang sumber-sumber konflik dalam kelompok, cara mengelola konflik, dan dampaknya terhadap dinamika kelompok secara keseluruhan.

### 4. Kepemimpinan

Pemahaman tentang peran pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi kelompok, serta gaya kepemimpinan yang efektif dalam berbagai konteks.

### 5. Kerjasama dan Kolaborasi

Penelitian tentang faktor-faktor yang memengaruhi kerjasama dan kolaborasi antaranggota kelompok, serta strategi untuk meningkatkan kinerja kelompok melalui kerjasama yang efektif.

### 6. Keterlibatan dan Partisipasi

Studi tentang tingkat keterlibatan dan partisipasi anggota dalam kegiatan kelompok, serta faktor-faktor yang memengaruhi tingkat keterlibatan tersebut.

Ruang lingkup dinamika kelompok ini sangat penting dalam memahami bagaimana kelompok bekerja bersama, berinteraksi, dan mencapai tujuan bersama. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika ini, dapat memperkuat kualitas kerjasama dan menciptakan lingkungan kelompok yang produktif dan harmonis.



## A. Pengertian Dinamika Kelompok.

Dinamika kelompok atau *group dynamic*, muncul di Jerman pada menjelang tahun 1940-an, diilhami oleh teori kekuatan medan yang terjadi di dalam sebuah kelompok, akibat dari proses interaksi antar anggota kelompok. Teori ini dikembangkan oleh ahli-ahli psikologi Jerman penganut aliran *gestalt psycology*. Salah seorang tokohnya adalah Kurt Lewin yang terkenal dengan *Force-Field Theory*. Mereka melihat sebuah kelompok sebagai satu kesatuan yang utuh, bukan sebagai kumpulan individu-individu yang terlepas satu sama lain. Kesatuan ini muncul sebagai resultan dari adanya gaya tarik menarik yang kuat diantara unsur-unsur yang terlibat di dalamnya. Unsur-unsurnya adalah manusia yang ada dalam organisasi, yang masing-masing bertindak sebagai ego, dengan gaya-gaya tertentu, sehingga terjadilah saling tarik menarik, yang akhirnya menghasilkan resultan gaya yang kemudian menjadi kekuatan kelompok. Kemampuan utama untuk mendukung penerapan teori Lewin tersebut tergantung pada seberapa baik organisasi menguatkan perilaku kelompok yang telah dipelajari dan disiapkan.

Dinamika merupakan suatu pola atau proses pertumbuhan, perubahan atau perkembangan dari suatu bidang tertentu, atau suatu sistem ikatan yang saling berhubungan dan saling memengaruhi antara unsur yang satu dengan yang lain, karena adanya pertalian yang langsung diantara unsur-unsur tersebut. Pengertian dinamika ini lebih menekankan pada gerakan yang timbul dari dalam dirinya

sendiri, artinya sumber geraknya berasal dari dalam kelompok itu sendiri, bukan dari luar kelompok, diilhami oleh teori kekuatan medan yang terjadi di dalam sebuah kelompok, akibat dari proses interaksi antar anggota kelompok.

Kelompok adalah suatu kumpulan yang terdiri dari dua orang atau lebih, apabila memenuhi kualifikasi yaitu keanggotaan yang jelas, adanya kesadaran kelompok, suatu perasaan mengenai adanya kesamaan tujuan atau sasaran atau gagasan, saling ketergantungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan, terjadinya interaksi dan kemampuan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu yang telah disepakati.

Dinamika Kelompok secara harfiah merupakan sebuah kata majemuk, terdiri dari dinamika dan kelompok, yang menggambarkan adanya gerakan bersama dari sekumpulan orang atau kelompok dalam melakukan aktivitas organisasi. Dinamika Kelompok juga disebut sebagai suatu metoda dan proses yang bertujuan meningkatkan nilai-nilai kerjasama kelompok. Artinya metoda dan proses dinamika kelompok ini berusaha menumbuhkan dan membangun kelompok, yang semula terdiri dari kumpulan individu-individu yang belum saling mengenal satu sama lain, menjadi satu kesatuan kelompok dengan satu tujuan, satu norma dan satu cara pencapaian berusaha yang disepakati bersama.

Berdasarkan pada *Force-Field Theory*, pada tahap implementasi Lewin ada tiga tahap pembaharuan perilaku kelompok, yaitu: 1) tahap *unfreezing*; 2) *moving*, dan 3) *refreezing*. Pada tahap pertama,

merupakan tahap menyiapkan perilaku yang dititikberatkan pada upaya meminimalkan kekuatan perlawanan dari setiap anggota kelompok. Pada tahap kedua, merupakan tahap pergerakan, dengan mengubah orang, individu maupun kelompok, tugas-tugas, struktur organisasi, dan teknologi. Pada tahap terakhir, merupakan tahap penstabilan perilaku dengan upaya penguatan dampak dari perubahan, evaluasi hasil perubahan dan modifikasi-modifikasi yang bersifat konstruktif. Oleh karena itu, upaya yang dapat dilaksanakan ialah adanya regulasi proses *feed-back* melalui optimalisasi *Team Building*. *Tim building* adalah suatu metoda yang dirancang untuk membantu kelompok-kelompok untuk dapat berperilaku secara lebih efektif dengan mengevaluasi dan meningkatkan struktur, proses, kepemimpinan, komunikasi, resolusi konflik dan kepuasan para anggota kelompok secara umum.

### **Pertanyaan dan latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan dinamika kelompok?
2. Bagaimana mendefinisikan konsep dinamika kelompok?
3. Apa yang menjadi fokus utama dalam studi dinamika kelompok?

-000-

## **BAB 2**

# **KELOMPOK DAN TEORI-TEORI PEMBENTUKAN KELOMPOK**



### **Tujuan**

Pemahaman tentang tujuan kelompok dan teori pembentukan kelompok membantu individu memahami bagaimana dan mengapa kelompok dibentuk, serta bagaimana mereka berkembang, berinteraksi, dan mencapai tujuan bersama. Ini penting tidak hanya dalam konteks sosial, tetapi juga dalam organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.

### **A. Pengertian Kelompok.**

Kelompok adalah merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Kelompok juga merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok- kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Adanya kelompok organisasi berawal dari adanya kesamaan tugas

pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa dan barangkali adanya kesamaan kesenangan bersama maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

Perilaku manusia (di dalam organisasi) dapat dikaji berdasarkan tiga tingkatan, yaitu individu, kelompok dan organisasi, yang masing-masing memiliki perspektif yang unik. Memahami dinamika kelompok sangat penting untuk memahami perilaku organisasi. Sebab, kelompok adalah bagian sentral dari kehidupan sehari-hari manusia dan pada waktu-waktu tertentu tiap orang akan menjadi bagian (anggota) dari kelompok-kelompok yang berbeda, seperti kelompok kerja, olah raga, organisasi sosial, ikatan alumni, kegemaran dan sebagainya. Perlunya pemahaman akan dinamika kelompok setidaknya didasari oleh tiga alasan. Pertama, kelompok dapat memberikan pengaruh yang besar pada individu. Sikap, nilai dan perilaku seseorang sebagai pribadi banyak sekali dipengaruhi oleh interaksi individu dengan anggota kelompok yang lain terhadap organisasi kelompok lain. Kedua, kelompok dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kelompok lain dan terhadap organisasi. Banyak tugas-tugas pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan oleh kelompok dan keberhasilan organisasi banyak sekali ditentukan oleh efektifnya kelompok di dalamnya. Ketiga, mempelajari dinamika kelompok dapat membantu menjelaskan perilaku.

Pada umumnya tidak ada definisi yang jelas dari suatu kelompok yang dapat diterima secara umum, maka untuk itu perlu

disajikan beberapa definisi yang luas mengenai kelompok yang mempunyai banyak kesamaan dalam definisi itu. Beberapa definisi kelompok disampaikan oleh beberapa ahli. Kelompok (group) dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa, sehingga perilaku dan atau kinerja (*performance*) dari seseorang dipengaruhi oleh perilaku kinerja anggota yang lain (menurut Shaw dalam Nimran, 2004). Sedangkan menurut Robbin (2001) kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung.

Sementara itu, kelompok menurut Malkolm dan Knowles (1975) adalah suatu kumpulan yang terdiri dari dua orang atau lebih, dapat dikatakan sebagai sebuah kelompok apabila memenuhi kualifikasi sebagai berikut:

1. Keanggotaan yang jelas, teridentifikasi melalui nama atau identitas lainnya.
2. Adanya kesadaran kelompok, dimana semua anggotanya merasa bahwa mereka merupakan sebuah kelompok dan ada orang lain di luar mereka, serta memiliki kesatuan persepsi tentang kelompok.
3. Suatu perasaan mengenai adanya kesamaan tujuan atau sasaran atau gagasan.
4. Saling ketergantungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan, artinya setiap anggota saling memerlukan pertolongan anggota lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang membuat mereka bisa menyatu dalam kelompok.

3. Terjadinya interaksi, dimana setiap anggota saling mengkomunikasikan, memengaruhi dan bereaksi terhadap anggota lain.
4. Kemampuan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu yang telah disepakati, artinya kelompok sudah merupakan satu kesatuan organisasi yang tunggal dalam pencapaian tujuan kelompok.

Definisi kelompok dipindividu ng dari persepsi, definisi ini didasarkan pada persepsi dari para anggota kelompok. Dikemukakan bahwa para anggota harus mengetahui hubungan mereka dengan yang lain supaya mereka dapat dinamakan kelompok. Dengan demikian, definisi ini adalah sebagai berikut:

Kelompok didefinisikan sejumlah orang yang melakukan interaksi dengan yang lain dalam suatu pertemuan tatap muka atau serangkaian pertemuan semacam itu. Definisi ini menunjukkan, bahwa para anggota kelompok harus mengetahui akan keberadaan tiap-tiap anggotanya dan mengetahui akan keberadaan tiap- tiap anggotanya dan mengetahui kesan dari tiap anggotanya.

Definisi kelompok dipindividu ng dari segi Organisasi, kelompok adalah suatu sistem yang terorganisasi yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa sehingga sistem tersebut melakukan fungsi tertentu, mempunyai serangkaian peran hubungan antara para anggotanya dan mempunyai serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dari tiap-tiap anggotanya. Definisi ini menekankan beberapa ciri penting dari

kelompok seperti peran dan norma.

Definisi kelompok dipindividu ng dari segi motivasi, secara singkat penafsiran dari segi motivasi mendefinisikan kelompok sebagai suatu kumpulan individu yang eksistensinya adalah sebagai kumpulan yang sangat bermanfaat bagi para individu tersebut. Dalam pengertian ini, kelompok yang tidak mampu membantu para anggotanya memenuhi kebutuhannya akan menghadapi masa-masa sulit untuk tetap merupakan kelompok yang hidup terus. Seorang anggota kelompok yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan mencari kelompok yang lain yang sekiranya dapat membantu kebutuhan pokoknya.

Definisi kelompok dari segi interaksi menekankan pada interaksi interpersonal adalah sebagai berikut: Kelompok adalah sejumlah orang yang saling berkomunikasi antara yang satu dengan yang lain, serta seringkali dilakukan sepanjang jangka waktu tertentu dan jumlahnya cukup sedikit, sehingga tiap orang mampu berkomunikasi dengan semua orang dengan tatap muka.

Sementara itu, dipindividu ng dari sudut hubungannya dengan organisasi, maka kelompok dapat dibedakan ke dalam dua kategori:

1. **Kelompok formal**, yaitu kelompok yang terbentuk dan berlangsung berdasarkan ketentuan formal ( resmi ) seperti struktur organisasi dan penugasan-penugasan organisasi. Dalam kelompok formal dibagi menjadi 2 yaitu:

- a. Kelompok komando, yaitu kelompok yang terdiri dari atasan



dan bawahan yang tergambar dalam bagan organisasi tersusun atas manajer dan bawahan langsung.

b. Kelompok tugas, yaitu mereka yang bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas pekerjaan.

2. **Kelompok informal**, yaitu suatu kelompok yang tidak terstruktur secara formal dan tidak ditentukan oleh organisasi, muncul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan kontak sosial. Kelompok Informal dibagi juga menjadi 2:

a. Kelompok kepentingan/minat, adalah mereka yang bekerja bersama- sama untuk mencari suatu sasaran khusus yang menjadi kepedulian dari tiap orang ini atau terbentuk karena adanya minat tertentu.

b. Kelompok persahabatan, adalah mereka yang digabungkan bersama karena berbagi satu karakteristik/lebih, dalam arti kelompok yang terbentuk karena adanya kesamaan dalam beberapa ciri, seperti umur, hobi, sekolah dan sebagainya.

## **B. Teori Pembentukan Kelompok**

Banyak teori yang mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang sangat dasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu. Teori-teori tentang pembentukan kelompok tersebut, adalah sebagai berikut:

1. *Propinquity*/Teori Kedekatan.

Teori ini menjelaskan bahwa seseorang berhubungan dengan

orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya. Dalam suatu kantor pegawai-pegawai yang bekerja dalam ruangan yang sama atau yang berdekatan akan mudah bergabung dan membuat hubungan yang menimbulkan adanya kelompok, dibandingkan dengan pegawai yang secara fisik terpisah satu sama lain.

## 2. Teori yang berasal dari George Homans.

Teori ini berdasarkan pada aktivitas, interaksi dan sentimen (perasaan atau emosi):

- a. Semakin banyak aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain, semakin beraneka interaksinya, semakin kuat tumbuhnya sentimen mereka.
- b. Semakin banyak interaksi antara orang-orang maka semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain.
- c. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami orang lain maka semakin banyak kemungkinan ditularkan aktivitas dan interaksi.

## 3. Teori Keseimbangan oleh Theodore Newcomb.

Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain

## 4. Teori Pertukaran.

Teori ini berdasarkan interaksi dan susunan hadiah-biaya-hasil. Hadiah- hadiah yang berasal dari interaksi-interaksi akan

mendorong timbulnya kebutuhan sedangkan biaya akan menimbulkan kekhawatiran, frustrasi, kesusahan atau kelelahan.

5. Teori yang didasarkan alasan praktis.

Dalam memahami pembentukan kelompok berdasarkan alasan-alasan praktis ini diantaranya kelompok-kelompok itu cenderung memberikan kepuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial yang mendasar dari orang-orang yang mengelompok tersebut.

Berdasarkan pengamatan beberapa teori pembentukan kelompok seperti yang diuraikan di atas, dapat diidentifikasi karakteristik dari suatu kelompok tersebut. Menurut Reitz (1977), karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok itu, antara lain:

1. Adanya dua orang atau lebih.
2. Berinteraksi satu sama lain.
3. Saling membagi beberapa tujuan yang sama.
4. Melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

**Latihan :**

1. Apa yang dimaksud dengan kelompok, dan apa karakteristik utamanya?
2. Mengapa manusia cenderung membentuk kelompok?
3. Bagaimana teori-teori psikologis, seperti teori identitas sosial, menjelaskan pembentukan dan dinamika kelompok?

## **BAB 3**

### **PERILAKU INDIVIDU, PERILAKU KELOMPOK DAN PERILAKU ORGANISASI**



#### **Tujuan**

Memahami dan menganalisis perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi.

#### **Perilaku Individu**

Perilaku adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh individu, organisme, sistem, atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya (Hemakumara & Rainis, 2018).

Selanjutnya perilaku merupakan fungsi dari interaksi antara seseorang dengan lingkungannya, sedangkan perilaku individu merupakan fungsi dari interaksi antara orang atau individu dengan lingkungannya (Miftah, 2015). Jika dikaitkan dengan perilaku organisasi, maka perilaku individu adalah suatu sistem kajian tentang sifat organisasi seperti bagaimana organisasi bermula, tumbuh dan berkembang serta bagaimana pengaruhnya terhadap anggota sebagai individu, kelompok pemilih, organisasi lain dan

lembaga yang lebih besar (Thoha, 2010).

Perilaku individu mengacu pada tindakan, tanggapan, reaksi, dan cara berperilaku individu dalam posisi tertentu. Ini adalah kombinasi dari respons terhadap rangsangan internal dan eksternal. Perilaku setiap individu/manusia berbeda dengan yang lainnya. Memahami perilaku manusia membantu untuk mengetahui bagaimana khususnya orang menanggapi beberapa situasi dan mengekspresikan diri. Perilaku individu mengacu pada cara individu bereaksi atau berperilaku di tempat kerjanya. Ini dapat didefinisikan sebagai kombinasi reaksi terhadap rangsangan internal dan eksternal. Perilaku individu menentukan bagaimana seseorang akan merespons dalam kondisi yang berbeda dan akan mengekspresikan emosi yang berbeda seperti kebahagiaan, kekasaran, cinta, kemarahan, dll.

Ini mengacu pada beberapa tindakan nyata oleh individu. Kajian perilaku individu mengungkapkan perilaku manusia di lingkungan kerja. Perilaku seorang individu memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi. Perilaku positif akan mengarah pada peningkatan produktivitas. Padahal di sisi lain, perilaku negative akan menimbulkan kerugian dan kerugian besar bagi perusahaan. Perilaku Organisasi. Perilaku dipengaruhi oleh berbagai faktor baik genetik maupun lingkungan. Pengaruh faktor-faktor tersebut sangat menentukan pola perilaku manusia. Padahal perilaku adalah fungsi dari orang dan lingkungan di sekitarnya. Dalam pengaturan organisasi, tampaknya ada pengaruh yang besar dari perilaku individu terhadap kinerja organisasi. Penting untuk memahami

bagaimana seseorang berperilaku, bereaksi, dan mengungkapkan yang memungkinkan untuk menghasilkan solusi dan jenis kemampuan penanganan tugas yang dia pegang. Perilaku positif orang sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sedangkan perilaku negatif berdampak buruk bahkan menimbulkan kerugian. Seorang manajer harus menghargai perilaku positif anak buahnya dan meminta, memaksa, atau bahkan menghukum mereka yang menunjukkan perilaku tidak sehat bagi organisasi. Perilaku organisasi adalah studi tentang banyak faktor yang berdampak pada bagaimana orang dan kelompok bertindak, berpikir, merasakan, dan menanggapi pekerjaan dan organisasi, dan bagaimana organisasi menanggapi lingkungan mereka. Memahami bagaimana orang berperilaku dalam suatu organisasi adalah penting karena kebanyakan orang bekerja untuk suatu organisasi pada suatu saat dalam hidup mereka dan dipengaruhi, baik secara positif maupun negatif oleh pengalaman mereka di dalamnya. Pemahaman tentang perilaku organisasi dapat membantu orang untuk meningkatkan efek positif, sekaligus mengurangi efek negatif dari suatu organisasi.

Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya (Kuspriatni, 2015).

Menurut Sopiah, (2008) untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, maka terlebih dahulu harus dapat memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang

dimaksud adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Manusia merupakan salah satu dimensi dalam organisasi yang penting. Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Ada 3 asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yakni: 1) perilaku itu disebabkan (caused), 2) perilaku itu digerakkan (motivated), 3) perilaku itu ditunjukkan pada sasaran. Ketiga unsur ini saling terkait dalam modal dasar perilaku individu dan berlaku kepada siapa dan kapan saja (Kast & Rosenzweig, 1995). Setiap individu berperilaku, ketika ada rangsangan dan memiliki sasaran tertentu. Perilaku ke arah sasaran, timbul karena ada rangsangan dan semua perilaku ada penyebabnya.

### **Asumsi Dasar**

Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (1993), ada empat asumsi dasar yang harus diketahui untuk memahami manusia, yaitu perbedaan individu, orang seutuhnya, perilaku yang termotivasi, dan martabat/nilai manusia

#### **1. Perbedaan Individu**

Meskipun ada kesamaan antara orang yang satu ke yang lain, misalnya yang berkaitan dengan efektivitas dan emosi, yaitu rasa senang dan sedih karena terpenuhi dan tidak terpenuhi keinginannya, atau adanya pertemuan dan kehilangan terhadap seseorang yang dicintainya, namun pada dasarnya semua individu di dunia tidak ada yang sama. Manusia dilahirkan membawa keunikan masing-masing. Selanjutnya,

di dalam pertumbuhan dan perkembangannya, manusia mempunyai pemahaman dan pengalaman tentang lingkungannya secara berbeda pula. Cara ia hidup dan mengatasi lingkungan, cara ia berinteraksi, cara ia menyelesaikan tugas-tugas organisasi, dan lain sebagainya, akan berlainan bagi setiap manusia, antara lain bergantung kepada budaya masyarakat asalnya.

## 2. Orang Seutuhnya

Hal lain yang perlu diketahui adalah seseorang menjadi anggota suatu organisasi atau perusahaan sekaligus ia menjadi anggota organisasi lain, yaitu keluarga dan masyarakatnya, atau bahkan ia menjadi anggota profesi lainnya. Hal tersebut yang dapat meyakinkan bahwa memahami seseorang sebagai manusia seutuhnya merupakan hal yang sangat perlu. Dengan pemahaman tersebut, maka akan dapat diperoleh manfaat kemampuan dan kreativitas manusia.

## 3. Perilaku Termotivasi

motivasi itu penting bagi kegiatan organisasi, tetapi sering kali mengalami kesulitan mendefinisikan dan menganalisisnya dalam organisasi. Salah satu definisi (Campbell, dkk., 1970) mengatakan motivasi berhubungan dengan:

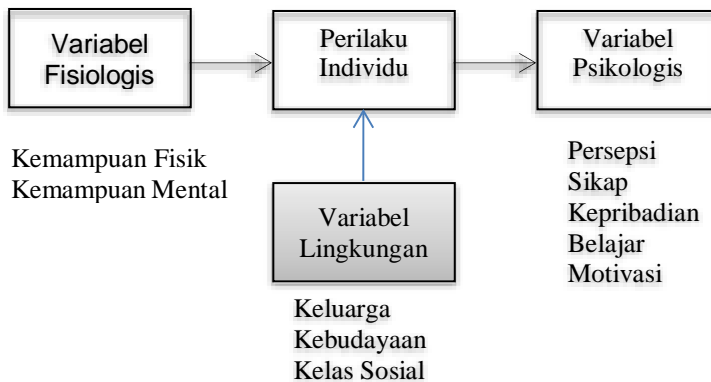
- a. Arah perilaku.
- b. Kekuatan respons, yaitu usaha setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu.



c. Ketahanan perilaku, atau berapa lama orang dapat terus-menerus berperilaku menurut cara tertentu.

#### 4. Martabat/Nilai Manusia

Konsep ini menegaskan bahwa unsur manusia perlu dibedakan dari unsur lainnya (Davis dan Newstrom, 1993), misalnya teknik, sistem, dan konsep. Manusia mempunyai harkat dan martabat, serta nilai-nilai yang dianutnya sendiri-sendiri. Mereka ingin dihormati berdasar hal-hal tersebut oleh orang lain. Ada beberapa variabel yang dapat memengaruhi perilaku individu, antara lain dapat dilihat pada gambar berikut:



Variabel Fisiologis akan menunjukkan dua kemampuan, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan mental. Kemampuan fisik berpengaruh dalam perilaku seseorang. Mereka yang memiliki fisik kuat, sehat, dan lengkap akan berperilaku lebih positif dibandingkan dengan mereka yang memiliki fisik lemah, tidak sehat, dan cacat fisik. Oleh karenanya dalam rekrutmen pegawai sering ada kriteria tentang fisik ini. Kemampuan mental juga menjadi salah satu

penentu perilaku individu. Mereka yang mentalnya lemah sering mengalami kemunduran dalam produktivitas, misalnya. Ragu- ragu untuk memutuskan sesuatu yang penting bagi organisasi karena ada rasa takut apabila keputusannya akan ditentang oleh karyawannya, sehingga ia tidak jadi membuat keputusan penting yang akan berpengaruh secara keseluruhan bagi organisasi.

Variabel lingkungan berpengaruh terhadap pola sikap dan perilaku. Sejak kecil sampai tumbuh dewasa seseorang berada di bawah pengaruh keluarga, masyarakat, dan lingkungan sosialnya. Ketiga unsur ini akan berpengaruh kepada mental dan kejiwaannya sepanjang hidupnya.

Variabel Psikologis, menunjukkan bahwa perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa unsur, antara lain cara ia mempersepsi sesuatu. Persepsi mendasari seseorang menyimpulkan suatu rangsangan (stimulus) baru yang ditangkap oleh indranya dan merespons/menanggapi rangsangan tersebut. Bila persepsinya negatif, maka respons atau sikap dan perilakunya terhadap rangsangan baru tersebut juga negatif. Begitu pula sebaliknya. Pembentukan persepsi itu juga merupakan proses “panjang” dalam diri seseorang, yang merupakan “kesimpulan” setelah ia menerima rangsangan, menyaring, mengolah, dan menyimpan dalam memorinya tentang rangsangan tersebut.

### **Perilaku Kelompok**

Kelompok adalah dua individu, atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran

tertentu (Robbins, 2003). Definisi ini mengantarkan pada pemahaman bahwa dalam kelompok harus terdapat interaksi dari orang-orang yang meniatkan diri untuk saling bergantung satu sama lain dan mencapai sasaran secara bersama. Perilaku kelompok adalah semua kegiatan yang dilakukan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling memengaruhi dan saling bergantung untuk menghasilkan prestasi yang positif, baik untuk jangka panjang dan pertumbuhan diri. Bila satu kelompok terdapat dalam satu organisasi maka anggotanya harus:

1. Termotivasi untuk bergabung.
2. Menganggap kelompok sebagai kesatuan unit dari orang yang berinteraksi.
3. Berkontribusi dalam berbagai jumlah kelompok.
4. Mencapai kesepakatan dan ketidaksepakatan melalui berbagai interaksi.

### **Model pengembangan kelompok**

Pada hakikatnya kelompok akan bertumbuh dan berkembang sesuai dengan dinamika internal dan eksternal yang melingkupi kelompok. Pengembangan kelompok bisa berjalan dalam 2 arah, positif atau negatif. Terdapat 2 model pengembangan kelompok yang akan dibahas yaitu: Model Lima Tahap (Five Stages Model) dan Model Keseimbangan Tersela (Equilibrium Punctuated Model).

#### **Model Lima Tahap (Five Stages Model)**

Model ini dikemukakan pertama kali oleh Bruce W. Tuckman, dalam jurnal *Psychological Bulletin*, June 1965, pp. 384-399,

dengan judul artikel “*Developmental Sequences in Small Groups*”. Model ini sesuai namanya terdiri dari 5 tahap dalam mengembangkan, termasuk juga dalam rangka mendirikan dan membesarkan kelompok. Dimulai dengan tahap pertama berupa pembentukan (*performing*). Dalam tahap ini beberapa orang dengan sengaja menggabungkan dirinya membentuk (*perform*) kelompok. Tahap ke-dua setelah terbentuk kelompok, maka beberapa anggota kelompok membuat keributan (*storming*) karena ternyata dalam mencapai tujuan bersama tidaklah mulus dan sering terjadi perbedaan pindividu ng dan perbedaan cara mencapai tujuan. Keributan-keributan itulah yang mendorong anggota kelompok untuk menciptakan aturan dan norma (*norming*). Maka setelah terbentuk aturan, tata tertib dan norma bahkan budaya yang disepakati bersama, tibalah kelompok tersebut memasuki tahap ke-4 yaitu *performing*, dimana seluruh anggota kelompok akan merasa nyaman untuk bekerja dan mencapai kinerja optimal. Maka tahap terakhir dalam pengembangan kelompok adalah *adjourning*, dimana dalam tahap ini seluruh anggota kelompok akan berusaha untuk mempertahankan kondisi yang ada.

#### Model Keseimbangan Tersela (Equilibrium Punctuated Model)

Model ini dikemukakan oleh C.J.G. Gersick, dalam artikel yang berjudul “Time and Transition in Work: Teams Toward a New Model of Group Development,” yang dimuat dalam jurnal *Academy of Management Journal*, March 1988, pp.9-41. dalam Robbins, hal. 295-296. Model ini dinamai keseimbangan tersela (*equilibrium*

punctuated) dikarenakan dalam penelitian Gersick dijumpai bahwa kebanyakan orang yang diobservasinya melakukan peningkatan upaya untuk mempercepat pencapaian tujuan / sasaran menjelang setengah waktu dari deadline. Kinerja (performance) anggota kelompok tidak mengalami peningkatan yang berarti, terutama dalam mengembangkan kelompoknya, saat awal mereka menyudahi pertemuan pertama (first meeting) sampai dengan separuh waktu deadline.

#### Karakteristik kelompok yang penting

Terdapat 6 karakteristik kelompok yang penting dalam organisasi. Ke-enam karakteristik itu patut untuk diperhatikan dalam rangka pengelolaan kelompok agar menjadi baik.

1. Struktur, menjadi khas dalam kelompok formal dalam upaya menjadikan kelompok yang solid dan tidak terjebak dalam pertentangan yang tak perlu dan mengganggu pengembangan kelompok.
2. Status hirarki, menjadi penting untuk mengatur jenjang wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu anggota kelompok agar jelas dalam pencapaian tujuan bersama.
3. Peran, harus sesuai dengan struktur dan status hirarki. Kesesuaian diperlukan agar tidak terjadi kesimpang siuran (overlapping).
4. Norma, sangat diperlukan untuk mengatur tata tertib, tata hubungan antar anggota kelompok.

5. Kepemimpinan, diperlukan sebagai upaya actualizing dari formalitas struktur, kejelasan status hirarki, peran dan norma. Tanpa kepemimpinan yang efektif, ke empat karakteristik kelompok tersebut akan sia-sia.
6. Kekompakan, diperlukan untuk menutup kekurangan kepemimpinan dan kelemahan dan karakteristik kelompok yang lain.

### Peran kelompok

Pada hakikatnya peran kelompok berfungsi sebagai:

1. Penguat identitas (identity)
2. Peneguh harapan (expectations)
3. Membuat positif persepsi (perception),
4. Pengurang konflik (conflict).

### Fungsi Kelompok

1. Kelompok sebagai alat utama untuk mengurangi rasa ketidakamanan, kegelisahan, dan rasa kurang mampu. Para individu merasa lebih perkasa, mengurangi rasa keraguan, lebih tahan dari ancaman-ancaman ketika ia merupakan bagian kelompok
2. Kelompok menjadi alat untuk melakukan tugas-tugas yang kompleks, dan tugas-tugas yang memerlukan saling ketergantungan diantara dua orang atau lebih yang sukar dilakukan secara individual.

3. Kelompok merupakan alat utama pernyataan diri sendiri dan pemilikan pengakuan diri,
4. Kelompok menjadi alat bantu memunculkan ide-ide baru atau alat untuk menyelesaikan suatu tugas secara kreatif
5. Kelompok merupakan alat utama untuk memenuhi kebutuhan afiliasi atau kasih sayang, yang didalamnya setiap orang memiliki kebutuhan untuk dukungan, cinta, dan persahabatan.
6. Kelompok dapat berfungsi sebagai alat koordinasi atau penghubung diantara beberapa departemen yang berkerja dalam kondisi saling bergantung.
7. Kelompok dapat merupakan mekanisme pemecahan masalah yang membutuhkan pemrosesan sebagai informasi dan interaksi diantara anggota yang memiliki informasi yang berbeda.
8. Memberikan kekuatan atau power, di mana apa yang tidak bisa dicapai secara individu, sering menjadi mungkin ketika ia berada dalam kelompok.
9. Sarana pencapaian tujuan, khususnya untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus.
10. Kelompok dapat digunakan untuk membantu pelaksanaan keputusan yang kompleks.
11. Kelompok dapat digunakan sebagai alat untuk sosialisasi pekerjaan dan pelatihan.
12. Kelompok merupakan alat utama untuk pengembangan dan pengujian realitas sosial

## Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Dengan mengetahui perilaku manusia, baik secara individu maupun kelompok di dalam organisasi akan membantu pimpinan organisasi untuk menempatkan orang tersebut pada jabatan atau bagian pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian dan keahliannya

1. Dengan mengetahui perilaku manusia, pimpinan lebih mudah menentukan motivasi apa yang paling tepat bagi bawahannya agar semangat kerjanya meningkat
2. Dengan mengetahui perilaku manusia dalam organisasi, dapat membantu pimpinan dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan yang diinginkan
3. Dengan mengetahui perilaku manusia dalam organisasi dapat membantu pimpinan dalam mengintegrasikan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya mencapai tujuan organisasi

## Prinsip tujuan dalam organisasi

1. Dapat diterima dan dapat dipahami secara mudah dan jelas
2. Dapat dicapai dan dilaksanakan
3. Dapat memberikan motivasi dan dorongan



4. Sederhana agar tidak salah tafsir
5. Dapat disosialisasikan dan dikomunikasikan secara terbuka kepada pihak-pihak yang terlibat

George & Jones (2002) memberikan lima tantangan untuk mengelola Perilaku organisasi yaitu:

1. Bagaimana menggunakan teknologi informasi untuk mendorong kreativitas dan “organizational learning”.
2. Bagaimana menggunakan sumber daya manusia guna mencapai keunggulan bersaing.
3. Bagaimana membangun suatu organisasi yang etis/beretika
4. Bagaimana mengelola beragam tenaga kerja
5. Bagaimana mengelola lingkungan global yaitu mengelola Perilaku organisasi sebagai perluasan organisasi secara internasional

**Pertanyaan dan Latihan:**

1. Bagaimana kepribadian memengaruhi perilaku individu di tempat kerja?
2. Apa peran norma-norma sosial dalam membentuk perilaku anggota kelompok?
3. Bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi?

-000-

## **BAB 4**

### **TAHAP-TAHAP PERTUMBUHAN KELOMPOK**



#### **Tujuan**

Memelajari tahap-tahap pertumbuhan kelompok tidak hanya membantu individu untuk memahami dinamika kelompok secara keseluruhan, tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk berkolaborasi, beradaptasi, dan mencapai tujuan bersama dalam berbagai konteks sosial, profesional, dan organisasional.

Manusia baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk memenuhi kebutuhannya itu, manusia melakukan berbagai upaya. Upaya tersebut selalu berpedoman kepada pengetahuan kebudayaan yang dimiliki dan digunakannya untuk mempersepsi suatu obyek yang dihadapinya dan setelah disertai dengan harapan-harapan tertentu terhadap obyek, kemudian ia bertindak sesuatu atau berperilaku tertentu terhadap obyek tersebut, baik berupa benda-benda maupun manusia lain. Hampir tidak ada upaya seorang individu yang tidak bersentuhan atau tidak memerlukan campur orang lain. Oleh karena

itu manusia selalu memerlukan kehidupan berkelompok.

Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu Manusia baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk memenuhi kebutuhannya itu, manusia melakukan berbagai upaya. Upaya tersebut selalu berpedoman kepada pengetahuan kebudayaan yang dimiliki dan digunakannya untuk mempersepsi suatu obyek yang dihadapinya dan setelah disertai dengan harapan-harapan tertentu terhadap obyek, kemudian ia bertindak sesuatu atau berperilaku tertentu terhadap obyek tersebut, baik berupa benda-benda maupun manusia lain. Hampir tidak ada upaya seorang individu yang tidak bersentuhan atau tidak memerlukan campur orang lain. Oleh karena itu manusia selalu memerlukan kehidupan berkelompok. Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu *forming* (fase kekelompokan), fase *storming* (fase peralihan), fase *norming* (fase pembentukan norma) dan fase *performing* (fase berprestasi).

Tahap-tahap pertumbuhan dinamika kelompok umumnya mengikuti pola yang sering disebut sebagai "Tahap Forming (Pembentukan), *Storming* (Badai) , *Norming (Pembuatan Norma)*, *Performing* (Kinerja) dan *Adjourning* (Pemutusan)

#### 1. Tahap Pembentukan (Forming)

- Pada tahap ini, anggota kelompok bertemu dan mulai membentuk hubungan awal.
- Anggota masih mencari tahu peran masing-masing dan memahami tujuan kelompok.

- Ada perasaan cemas dan kekhawatiran tentang bagaimana mereka akan diterima dalam kelompok.

## 2. Tahap Pertengkar (Storming)

- Pada tahap ini, konflik dan pertentangan mulai muncul antara anggota kelompok.
- Anggota mungkin bersaing untuk memperoleh kekuasaan, perhatian, atau pengaruh dalam kelompok.
- Terjadi pengujian terhadap batas-batas dan norma-norma kelompok.

## 3. Tahap Penetapan Norma (Norming)

- Pada tahap ini, anggota mulai menerima peran masing-masing dan menyatukan visi dan tujuan kelompok.
- Norma-norma kelompok mulai terbentuk, dan terjadi penyesuaian terhadap aturan dan norma-norma sosial.
- Terjadi peningkatan kohesi dan kolaborasi di antara anggota kelompok.

## 4. Tahap Kinerja (Performing)

- Pada tahap ini, kelompok mencapai tingkat kinerja tertinggi dan produktivitas.
- Anggota kelompok bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.
- Terjadi koordinasi yang baik antara anggota kelompok dan fokus pada pencapaian hasil.

## 5. Tahap Pengakhiran (Adjourning atau Mourning)

- Pada tahap ini, kelompok mulai mempersiapkan diri untuk mengakhiri proyek atau aktivitas tertentu.
- Anggota mungkin mengalami perasaan sedih atau kehilangan karena berpisah dengan kelompok.
- Evaluasi terhadap pencapaian dan pengalaman dilakukan, dan anggota mengambil pelajaran dari pengalaman bersama.

Mengetahui tahap-tahap ini membantu anggota kelompok dan pemimpinnya untuk mengelola dinamika kelompok dengan lebih efektif, mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul, dan memaksimalkan kinerja dan hasil kelompok.

## 2. Tahap Pembentukan Rasa Kekelompokan (*Forming*).

Pada tahap ini setiap individu dalam kelompok melakukan berbagai peninjauan terhadap anggota lainnya mengenai hubungan antar pribadi yang dikehendaki kelompok, sekaligus mencoba berperilaku tertentu untuk mendapatkan reaksi dari anggota lainnya. Bersamaan dengan tampilnya perilaku individu yang berbeda-beda tersebut, secara perlahan-lahan, anggota kelompok mulai menciptakan pola hubungan antar sesama mereka. Pada tahap pertama inilah secara berangsur-angsur mulai diletakkan pola dasar perilaku kelompok, baik yang berkaitan dengan tugas-tugas kelompok, atau yang berkaitan dengan hubungan antar pribadi anggotanya, bahkan mungkin dengan kelompok-kelompok pesaing dalam berusaha.

Dalam kaitannya dengan tugas kelompok, tujuan kelompok belum jelas dan satu sama lain masih mencari-cari. Semua anggota mulai meraba-raba dan menjajagi situasi kelompok. Hubungan satu sama

lainnya diliputi oleh perasaan malu-malu, ragu-ragu, dengan sopan santun yang bersifat basa basi. Suasananya hubungan satu dengan lainnya masih terlihat kaku, namun pada umumnya setiap individu senang memperlihatkan aku-nya, dengan menceritakan berbagai keunggulan dirinya secara lengkap dan berkepanjangan. Produk akhir dari fase forming ini diharapkan terbentuknya rasa kekelompokan diantara anggotanya.

#### 1. Tahap Pancaroba/Peralihan (*Storming*).

Upaya memperjelas tujuan kelompok mulai tampak, partisipasi anggota meningkat. Sadar atau tidak sadar, pada tahap ini anggota kelompok mulai mendeteksi kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota kelompok melalui proses interaksi yang intensif, ditindivi d i dengan mulai terjadinya konflik satu sama lain, karena setiap anggota mulai semakin menonjolkan aku-nya masing-masing. Salah satu ciri penting dari fase ini adalah dengan berbagai cara apapun anggotanya akan saling memengaruhi di antara satu sama lain.

#### 2. Tahap Pembentukan Norma (*Norming*).

Dalam fase ketiga ini, meskipun konflik masih terjadi terus, namun anggota kelompok mulai melihat karakteristik kepribadian masing-masing secara lebih mendalam, sehingga lebih memahami mengapa terjadi perbedaan dan konflik, bagaimana berkomunikasi dengan orang-orang tertentu, bagaimana cara membantu orang lain dan bagaimana cara memperlakukan orang lain dalam kelompok. Dengan adanya pemahaman demikian, ikatan (*cohesi*) dan rasa percaya (*trust*) serta kepuasan hubungan

dan konsensus diantara anggota kelompok dalam pengambilan keputusan meningkat, anggota mulai merasakan perlunya kesatuan pendapat mengenai perilaku yang boleh dan yang tidak boleh ditampilkan dalam pergaulan kelompok atau norma kelompok, agar kelompok bisa bekerja secara efektif dan efisien dalam memecahkan masalah yang dihadapi bersama. Kondisi akhir dari tahap pembentukan norma ini adalah terciptanya suasana penuh keharmonisan dalam kelompok, sehingga hubungan antar pribadi yang semula penuh dengan keragu-raguan dan konflik satu sama lain akibat ketertutupan diri, telah berubah menjadi sarana untuk pemecahan masalah dan penyelesaian pekerjaan kelompok. Selain itu sudah jelas pula peran apa yang harus dimainkan oleh setiap anggota dalam penyelesaian pekerjaan kelompok sesuai dengan kemampuan yang bisa ia berikan kepada kelompok.

### 3. Tahap Berprestasi (*Performing*).

Kelompok sudah dibekali dengan suasana hubungan kerja yang harmonis antara anggota yang satu dengan yang lainnya, norma kelompok telah disepakati, tujuan dan tugas kelompok serta peran masing-masing anggota telah jelas, ada keterbukaan dalam komunikasi dan keluwesan dalam berinteraksi satu sama lain, perbedaan pendapat ditolerir, inovasi berkembang.

Menurut Reitz ada beberapa model tahap perkembangan kelompok:

#### 1. Model Lima Tahap.

Adapun tahap-tahap tersebut adalah:

- a. Pembentukan, mempunyai ciri banyak sekali ketidakpastian mengenai maksud, struktur dan kepemimpinan kelompok.
- b. Keributan, adalah tahap konflik dalam kelompok.
- c. Penorma-an, adalah tahap dimana berkembang hubungan yang karib dan kelompok, memperagakan kekohesifan (kesalingtertarikan).
- d. Pelaksanaan, kelompok telah sepenuhnya fungsional dan diterima baik.
- e. Reses, merupakan kelompok untuk mempersiapkan pembubaran. Ciri tahap ini adanya kepedulian untuk menyelesaikan kegiatan- kegiatan daripada melaksanakan tugas

## 2. Model Keseimbangan Tersela

- a. Pertemuan pertama menentukan arah kelompok.
- b. Fase pertama kegiatan kelompok adalah fase inersi yaitu kelompok cenderung berdiam diri atau menjadi terkunci ke dalam suatu arah tindakan yang tetap.
- c. Terjadi suatu peralihan (transisi) pada akhir fase pertama, yang terjadi tepat ketika kelompok telah menghabiskan separuh dari waktu yang disediakan.
- d. Transisi itu mengawali perubahan-perubahan utama.
- e. Fase kedua inersia mengikuti transisi yaitu fase suatu keseimbangan baru atau kurun waktu inersia baru. Dalam fase ini kelompok menjalankan rencana-rencana yang diciptakan selama periode transisi.



Pertemuan terakhir kelompok dicirikan oleh kegiatan yang percepatannya mencolok.

Alasan Perlunya Kelompok.

Ada beberapa alasan mengapa orang mengikuti atau menjadi bagian dari kelompok tertentu. Diantara alasan tertentu tersebut sebagai berikut:

**a. Rasa aman.**

Dengan itu kelompok dapat mengurangi rasa ketidakamanan (rasa tidak aman).

**b. Status dan harga diri.**

Ada rasa peningkatan status dan harga diri karena mengikuti atau bergabung dengan suatu kelompok. Contohnya: menjadi anggota klub eksklusif.

**c. Interaksi dan afiliasi.**

Menikmati interaksi teratur dengan orang lain dan mendapatkan kepuasan dari interaksi tersebut. Contohnya istri orang kaya yang masih tetap mau jadi pegawai negeri di sebuah instansi.

**d. Kekuatan.**

Dengan berkelompok perjalanan/perjuangan menjadi lebih kuat dibandingkan dengan berjuang sendirian.

**e. Pencapaian tujuan.**

Dengan berkelompok tujuan lebih mudah dicapai daripada seorang diri.

**f. Keuntungan bersama.**

Dengan berkelompok maka orang-orang yang terlibat akan mendapatkan keuntungan bersama. Contohnya koperasi,

persekutuan dagang.

**g. Kedekatan fisik.**

Orang berkelompok, karena kedekatan jarak fisik. Contohnya RT, RW dan lain-lain. Di dalam suatu kelompok tertentu, sangat mungkin terjadi seseorang bisa mendapat lebih dari satu manfaat yang dapat diperolehnya. Hal demikian sah-sah saja, dan hal ini banyak ditemukan dalam kehidupan sehari-hari. Memahami alasan-alasan berkelompok, perlu bagi manajemen dan organisasi, sebab dengan pemahaman itu, maka perilaku kelompok dapat menjelaskan memprediksi dan sekaligus dapat mengendalikan perilaku tim yang kurang kondusif untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang produktif bagi organisasi.

**Pertanyaan dan Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan tahap pembentukan (*forming*) dalam dinamika kelompok?
2. Mengapa tahap pertengkaran (*storming*) dianggap sebagai tahap kritis dalam pertumbuhan kelompok?
3. Apa saja tindakan-tindakan bahwa sebuah kelompok telah mencapai tahap kinerja yang optimal?

-000-

## BAB 5 PROSES DAN DINAMIKA KELOMPOK



### **Tujuan**

Dengan memahami tujuan dari mempelajari penerapan proses dinamika kelompok, individu dan organisasi dapat mengoptimalkan penggunaannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Penerapan proses dinamika kelompok mengacu pada penggunaan prinsip-prinsip dan langkah-langkah yang terkait dengan dinamika kelompok untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan lebih detail tentang penerapan proses dinamika kelompok:

#### **1. Pembentukan Kelompok yang Efektif**

Proses dimulai dengan pembentukan kelompok yang efektif, di mana anggota kelompok bertemu, memahami tujuan

mereka, dan memperkenalkan diri satu sama lain. Pada tahap ini, penting untuk memfasilitasi interaksi positif, membangun kepercayaan, dan menetapkan tujuan yang jelas.

## **2. Mengelola Konflik dan Pertengkar**

Selama tahap pertumbuhan kelompok, konflik dan pertengkar mungkin timbul. Penting untuk menerapkan strategi pengelolaan konflik yang efektif, seperti mendengarkan dengan empati, mencari solusi yang dapat diterima bersama, dan mengarahkan energi konflik ke arah yang konstruktif.

## **3. Membangun Kohesi dan Kolaborasi**

Pada tahap berikutnya, fokus ditempatkan pada membangun kohesi dan kolaborasi di antara anggota kelompok. Ini melibatkan membangun hubungan yang kuat, memperkuat rasa kepemilikan terhadap tujuan kelompok, dan mendorong kolaborasi yang produktif.

## **4. Mengoptimalkan Kinerja Kelompok**

Tujuan akhir dari penerapan proses dinamika kelompok adalah meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan. Ini melibatkan memastikan bahwa setiap anggota kelompok berkontribusi secara maksimal, bahwa komunikasi berjalan lancar, dan bahwa tujuan kelompok tercapai dengan efisien.

## **5. Evaluasi dan Pembelajaran**

Setelah kelompok mencapai tujuan atau selesai dengan proyek tertentu, penting untuk melakukan evaluasi terhadap proses dan hasilnya. Ini memungkinkan kelompok untuk

mengidentifikasi apa yang berhasil, apa yang tidak berhasil, dan pelajaran yang bisa dipetik untuk proyek selanjutnya.

Penerapan proses dinamika kelompok membutuhkan pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip psikologi sosial, komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen konflik. Dengan menerapkan strategi yang tepat, kelompok dapat mencapai hasil yang diinginkan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

**Latihan :**

1. Bagaimana cara memfasilitasi proses pembentukan kelompok yang efektif di lingkungan kerja?
2. Apa langkah-langkah konkret yang dapat diambil untuk meningkatkan kohesi dalam sebuah tim proyek?
3. Bagaimana dapat menangani konflik yang muncul di antara anggota kelompok?
4. Apa tindakan konkret yang dapat diambil untuk membangun keterampilan komunikasi yang efektif di antara anggota kelompok?

-000-

## **BAB 6**

### **PROSES KOMUNIKASI DALAM KELOMPOK**



Memelajari proses komunikasi dalam kelompok membantu anggota kelompok untuk berkomunikasi dengan lebih baik, bekerja sama secara lebih efektif, mengelola konflik dengan lebih baik, dan membangun hubungan yang kuat di dalam kelompok. Ini semua penting untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan.

### **DASAR KOMUNIKASI**

#### **Pengertian Komunikasi**

Kata atau istilah komunikasi (dari bahasa Inggris “*communication*”), secara etimologis atau menurut asal katanya adalah dari bahasa Latin *communicatus*, dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Dalam kata *communis* ini memiliki makna ‘berbagi’ atau ‘menjadi milik bersama’ yaitu suatu usaha yang memiliki tujuan untuk kebersamaan atau kesamaan makna.

Komunikasi secara terminologis merujuk pada adanya proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Jadi dalam pengertian ini yang terlibat dalam komunikasi adalah manusia. Karena itu merujuk pada pengertian Ruben dan Steward (1998:16) mengenai komunikasi manusia yaitu: “*Human communication is the process through which individuals—in relationships, group, organizations and societies—respond to and create messages to adapt to the environment and one another.*” Bahwa komunikasi manusia adalah proses yang melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan, kelompok, organisasi dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain.

Untuk memahami pengertian komunikasi tersebut sehingga dapat dilancarkan secara efektif dalam Effendy(1994:10) bahwa para peminat komunikasi sering kali mengutip paradigma yang dikemukakan oleh Harold Lasswell dalam karyanya, *The Structure and Function of Communication in Society*. Lasswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk untuk menjelaskan komunikasi ialah dengan menjawab pertanyaan sebagai berikut: *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?*

Paradigma Lasswell di atas menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan itu, yaitu:

1. *Who?* (siapa/sumber).

Sumber/komunikator adalah pelaku utama/pihak yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi atau yang

memulai suatu komunikasi, bisa seorang individu, kelompok, organisasi, maupun suatu negara sebagai komunikator.

2. *Says What?* (pesan).

Apa yang akan disampaikan/dikomunikasikan kepada penerima(komunikan), dari sumber(komunikator) atau isi informasi. Merupakan seperangkat symbol verbal/non verbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan/maksud sumber tadi. Ada 3 komponen pesan yaitu makna, symbol untuk menyampaikan makna, dan bentuk/organisasi pesan.

3. *In Which Channel?* (saluran/media).

Wahana/alat untuk menyampaikan pesan dari komunikator (sumber) kepada komunikan (penerima) baik secara langsung (tatap muka), maupun tidak langsung (melalui media cetak/elektronik dll).

4. *To Whom?* (untuk siapa/penerima).

Orang/kelompok/organisasi/suatu negara yang Menerima pesan dari sumber. Disebut tujuan (destination)/pendengar (listener) /khalayak (audience) /komunikan/penafsir/penyandi balik (decoder).

5. *With What Effect?* (dampak/efek).

Dampak/efek yang terjadi pada komunikan(penerima) setelah menerima pesan dari sumber, seperti perubahan sikap, bertambahnya pengetahuan, dll.

Contoh:

Komunikasi antara guru dengan muridnya.



Guru sebagai komunikator harus memiliki pesan yang jelas yang akan disampaikan kepada murid atau komunikan. Setelah itu guru juga harus menentukan saluran untuk berkomunikasi baik secara langsung (tatap muka) atau tidak langsung (media). Setelah itu guru harus menyesuaikan topic/diri/tema yang sesuai dengan umur si komunikan, juga harus menentukan tujuan komunikasi/maksud dari pesan agar terjadi dampak/effect pada diri komunikan sesuai dengan yang diinginkan.

Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah pesan yang disampaikan kepada komunikan (penerima) dari komunikator (sumber) melalui saluran-saluran tertentu baik secara langsung/tidak langsung dengan maksud memberikan dampak/effect kepada komunikan sesuai dengan yang diinginkan komunikator. Yang memenuhi 5 unsur who, says what, in which channel, to whom, with what effect.

### **Proses Komunikasi**

Berangkat dari paradigma Lasswell, Effendy (1994) membedakan proses komunikasi menjadi dua tahap, yaitu:

#### **1. Proses komunikasi secara primer**

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (symbol) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah pesan

verbal (bahasa), dan pesan nonverbal (kial/gesture, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya) yang secara langsung dapat/mampu menerjemahkan pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan. Seperti disinggung di muka, komunikasi berlangsung apabila terjadi kesamaan makna dalam pesan yang diterima oleh komunikan. Dengan kata lain, komunikasi adalah proses membuat pesan yang setela bagi komunikator dan komunikan. Prosesnya sebagai berikut, pertamanya komunikator menyandi (encode) pesan yang akan disampaikan disampaikan kepada komunikan. Ini berarti komunikator memformulasikan pikiran dan atau perasaannya ke dalam lambang (bahasa) yang diperkirakan akan dimengerti oleh komunikan. Kemudian giliran komunikan untuk menterjemahkan (decode) pesan dari komunikator. Ini berarti ia menafsirkan lambang yang mengandung pikiran dan atau perasaan komunikator tadi dalam konteks pengertian. Yang penting dalam proses penyandian (coding) adalah komunikator dapat menyandi dan komunikan dapat menerjemahkan sandi tersebut (terdapat kesamaan makna).

Wilbur Schramm (dalam Effendy, 1994) menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil (terdapat kesamaan makna) apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator cocok dengan kerangka acuan (frame of reference) , yakni paduan pengalaman dan pengertian (collection of experiences and meanings) yang diperoleh oleh komunikan. Schramm menambahkan, bahwa bidang (field of experience) merupakan faktor penting juga dalam

komunikasi. Jika bidang pengalaman komunikator sama dengan bidang pengalaman komunikan, komunikasi akan berlangsung lancar. Sebaliknya, bila bidang pengalaman komunikan tidak sama dengan bidang pengalaman komunikator, akan timbul kesukaran untuk mengerti satu sama lain. Sebagai contoh seperti yang diungkapkan oleh Sendjaja(1994) yakni : Si A seorang mahasiswa ingin berbincang-bincang mengenai perkembangan valuta asing dalam kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi. Bagi si A tentunya akan lebih mudah dan lancar apabila pembicaraan mengenai hal tersebut dilakukan dengan si B yang juga sama-sama mahasiswa. Seindividu inya si A tersebut membicarakan hal tersebut dengan si C, sorang pemuda desa tamatan SD tentunya proses komunikaasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya seperti yang diharapkan si A. Karena antara si A dan si C terdapat perbedaan yang menyangkut tingkat pengetahuan, pengalaman, budaya, orientasi dan mungkin juga kepentingannya.

Contoh tersebut dapat memberikan gambaran bahwa proses komunikasiakan berjalan baik atau mudah apabila di antara pelaku (sumber dan penerima) relatif sama. Artinya apabila seseorang ingin berkomunikasi dengan baik dengan seseorang, maka dia harus mengolah dan menyampaikan pesan dalam bahasa dan cara-cara yang sesuai dengan tingkat pengetahuan, pengalaman, orientasi dan latar belakang budayanya. Dengan kata lain komunikator perlu mengenali karakteristik individual, sosial dan budaya dari komunikan.

## 2. Proses komunikasi sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.

Seorang komunikator menggunakan media ke dua dalam menyampaikan komunikasike karena komunikan sebagai sasaran berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon, teleks, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dsb adalah media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi. Proses komunikasi secara sekunder itu menggunakan media yang dapat diklasifikasikan sebagai media massa (surat kabar, televisi, radio, dsb.) dan media nirmassa (telepon, surat, megapon, dsb.).

### **Konseptual Komunikasi**

Mulyana (2005) mengkategorikan definisi-definisi tentang komunikasi dalam tiga konseptual yaitu:

1. Komunikasi sebagai tindakan satu arah.

Suatu pemahaman komunikasi sebagai penyampaian pesan searah dari seseorang (atau lembaga) kepada seseorang (sekelompok orang) lainnya, baik secara langsung (tatap muka) ataupun melalui media, seperti surat (selebaran), surat kabar, majalah, radio, atau televisi. Pemahaman komunikasi sebagai proses searah sebenarnya kurang sesuai bila diterapkan pada komunikasi tatapmuka, namun tidak terlalu keliru bila diterapkan pada komunikasi publik (pidato) yang tidak melibatkan tanya jawab. Pemahaman komunikasi dalam konsep ini, sebagai definisi

berorientasi-sumber. Definisi seperti ini mengisyaratkan komunikasi semua kegiatan yang secara sengaja dilakukan seseorang untuk menyampaikan rangsangan untuk membangkitkan respon orang lain. Dalam konteks ini, komunikasi dianggap suatu tindakan yang disengaja untuk menyampaikan pesan demi memenuhi kebutuhan komunikator, seperti menjelaskan sesuatu kepada orang lain atau membujuk untuk melakukan sesuatu.

Beberapa definisi komunikasi dalam konseptual tindakan satu arah:

- a. Everet M. Rogers: komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku.
- b. Gerald R. Miller: komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk memengaruhi perilaku penerima.
- c. Carl R. Miller: komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunkate).
- d. Theodore M. Newcomb: Setiap tindakan komunikasi dipindividu ng sebagai suatu transmisi informasi terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima.

## **2. Komunikasi Sebagai Interaksi.**

Pindividu ng ini menyetarakan komunikasi dengan suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi, yang arahnya bergantian. Seseorang

menyampaikan pesan, baik verbal atau nonverbal, seorang penerima bereaksi dengan memberi jawaban verbal atau nonverbal, kemudian orang pertama bereaksi lagi setelah menerima respon atau umpan balik dari orang kedua, dan begitu seterusnya.

Contoh definisi komunikasi dalam konsep ini, Shanon dan Weaver (dalam Wiryanto, 2004), komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling memengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja dan tidak terbatas pada bentuk pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni, dan teknologi.

### **3. Komunikasi Sebagai Transaksi.**

Pindividu ngan ini menyatakan bahwa komunikasi adalah proses yang dinamis yang secara sinambungan mengubah phak-pihak yang berkomunikasi. Berdasrkan pindividu ngan ini, maka orang-orang yang berkomunikasi dianggap sebagai komunikator yang secara aktif mengirimkan dan menafsirkan pesan. Setiap saat mereka bertukar pesan verbal dan atau pesan nonverbal.

Beberapa definisi yang sesuai dengan konsep transaksi:

- a. Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss: Komunikasi adalah proses pembentukan makna di antara dua orang atau lebih.
- b. Judy C. Pearson dan Paul E. Nelson: Komunikasi adalah proses memahami danberbagi makna.
- c. William I. Gordon : Komunikasi adalah suatu transaksi dinamis yang melibatkan gagasan dan

perasaan.

- d. Donald Byker dan Loren J. Anderson: Komunikasi adalah berbagi informasi antara dua orang atau lebih.

### **Fungsi Komunikasi**

William I. Gorden (dalam Deddy Mulyana, 2005:5-30) mengategorikan fungsi komunikasi menjadi empat, yaitu:

1. Sebagai komunikasi sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri individu, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan hubungan orang lain. Melalui komunikasi individu dapat bekerja sama dengan anggota masyarakat (keluarga, kelompok belajar, perguruan tinggi, RT, desa, negara secara keseluruhan) untuk mencapai tujuan bersama.

2. Sebagai komunikasi ekspresif

Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) seseorang pada orang lain. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal. Perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun bisa disampaikan secara lebih ekspresif lewat perilaku

nonverbal. Seorang ibu menunjukkan kasih sayangnya dengan membelai kepala anaknya. Orang dapat menyalurkan kemarahannya dengan mengumpat, mengepalkan tangan seraya melototkan matanya, mahasiswa memprotes kebijakan penguasa negara atau penguasa kampus dengan melakukan demonstrasi.

### 3. Sebagai komunikasi ritual

Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut para antropolog sebagai rites of passage, mulai dari upacara kelahiran, sunatan, ulang tahun, pertunangan, siraman, pernikahan, dan lain-lain. Dalam acara-acara itu orang mengucapkan kata-kata atau perilaku-perilaku tertentu yang bersifat simbolik. Kegiatan ritual antara lain berdoa (salat, sembahyang, misa), membaca kitab suci, naik haji, upacara bendera (termasuk menyanyikan lagu kebangsaan), upacara wisuda, perayaan lebaran (Idul Fitri) atau Natal, juga termasuk dalam komunikasi ritual. Dalam hal ini, individu yang berpartisipasi dalam bentuk komunikasi ritual tersebut menegaskan kembali komitmen mereka kepada tradisi keluarga, suku, bangsa, Negara, ideologi, atau agama mereka.

### 4. Sebagai komunikasi instrumental

Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja digunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan, namun juga untuk menghancurkan hubungan tersebut. Studi komunikasi membuat seseorang peka terhadap berbagai strategi yang dapat digunakan dalam komunikasi sehingga dapat bekerja lebih baik dengan orang



lain demi keuntungan bersama. Komunikasi berfungsi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan, baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek misalnya untuk memperoleh pujian, menumbuhkan kesan yang baik, memperoleh simpati, empati, keuntungan material, ekonomi, dan politik, yang antara lain dapat diraih dengan pengelolaan kesan (*impression management*), yakni taktik-taktik verbal dan nonverbal, seperti berbicara sopan, mengobral janji, mengenakan pakaian necis, dan sebagainya yang pada dasarnya untuk menunjukkan kepada orang lain siapa diri sendiri dan seperti apa diri yang diinginkan.

Sementara itu, tujuan jangka panjang dapat diraih lewat keahlian komunikasi, misalnya keahlian berpidato, berunding, berbahasa asing ataupun keahlian menulis. Kedua tujuan itu (jangka pendek dan panjang) tentu saja saling berkaitan dalam arti bahwa pengelolaan kesan itu secara kumulatif dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang berupa keberhasilan dalam karier, misalnya untuk memperoleh jabatan, kekuasaan, penghormatan sosial, dan kekayaan.

## **Ragam Tingkatan Komunikasi Atau Konteks-Konteks**

### **Komunikasi**

Secara umum ragam tingkatan komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi intrapribadi (*intrapersonal communication*) yaitu komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang yang berupa proses pengolahan informasi melalui panca indera

dan sistem syaraf manusia.

2. Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) yaitu kegiatan komunikasi yang dilakukan seseorang dengan orang lain dengan corak komunikasinya lebih bersifat pribadi dan sampai pada tataran prediksi hasil komunikasinya pada tingkatan psikologis yang memindividui ng pribadi sebagai unik. Dalam komunikasi ini jumlah perilaku yang terlibat pada dasarnya bisa lebih dari dua orang selama pesan atau informasi yang disampaikan bersifat pribadi.
3. Komunikasi kelompok (*group communication*) yaitu komunikasi yang berlangsung di antara anggota suatu kelompok. Menurut Michael Burgoon dan Michael Ruffner dalam Sendjaja,(1994) memberi batasan komunikasi kelompok sebagai interaksi tatap muka dari tiga atau lebih individu guna memperoleh maksud atau tujuan yang dikehendaki seperti berbagi informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah sehingga semua anggota dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lainnya dengan akurat.
4. Komunikasi organisasi (*organization communication*) yaitu pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005:52).
5. Komunikasi massa (*mass communication*). Komunikasi massa dapat didefinisikan sebagai suatu jenis komunikasi

yang ditujukan kepada sejumlah audien yang tersebar, heterogen, dan anonim melalui media massa cetak atau elektronik sehingga pesan yang sama dapat diterima secara serentak dan sesaat. Kemudian Mulyana (2005:74) juga menambahkan konteks komunikasi publik. Pengertian komunikasi publik adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah besar orang (khalayak). Yang tidak bisa dikenali satu persatu. Komunikasi demikian sering juga disebut pidato, ceramah atau kuliah (umum). Beberapa pakar komunikasi menggunakan istilah komunikasi kelompok besar (*large group communication*) untuk komunikasi ini.

**Pertanyaan dan latihan:**

1. Apa yang dimaksud dengan proses komunikasi dalam dinamika kelompok?
2. Bagaimana peran komunikasi dalam memengaruhi kohesi kelompok?
3. Apa saja faktor-faktor yang dapat memengaruhi efektivitas komunikasi dalam sebuah kelompok

-000-

## **BAB 7**

### **PENGARUH DAN KEKUASAAN (POWER) DALAM DINAMIKA KELOMPOK**



#### **Tujuan**

Memelajari pengaruh dan kekuasaan dalam dinamika kelompok membantu individu untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik, serta membangun hubungan yang lebih sehat dan produktif di dalam kelompok. Pengaruh dan kekuasaan memainkan peran penting dalam dinamika kelompok, memengaruhi interaksi antaranggota, pengambilan keputusan, dan kohesi kelompok secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa cara di mana pengaruh dan kekuasaan memengaruhi dinamika kelompok:

#### **1. Pengaruh terhadap Pengambilan Keputusan**

Anggota kelompok yang memiliki pengaruh yang kuat cenderung memiliki kemampuan untuk memengaruhi

pengambilan keputusan. Mereka mungkin mampu memperjuangkan ide-ide mereka, memengaruhi pindividu ngan anggota lain, atau bahkan mengendalikan agenda pembicaraan.

## 2. Kepemimpinan

Kekuasaan dan pengaruh sering terkait dengan peran kepemimpinan dalam kelompok. Pemimpin yang memiliki pengaruh yang kuat dapat memimpin kelompok dengan efektif, memotivasi anggota, dan mengarahkan upaya kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

## 3. Kohesi Kelompok

Anggota kelompok yang memiliki pengaruh yang signifikan dapat memainkan peran dalam memperkuat kohesi kelompok. Mereka mungkin bertindak sebagai model peran atau memberikan dukungan dan bimbingan kepada anggota lain, yang dapat meningkatkan hubungan antaranggota dan rasa identitas kelompok.

## 4. Manajemen Konflik

Anggota kelompok yang memiliki pengaruh yang kuat juga dapat memengaruhi cara kelompok menangani konflik. Mereka mungkin memiliki kemampuan untuk menengahi perselisihan, meredakan ketegangan, atau memengaruhi keputusan kelompok tentang bagaimana menangani masalah yang muncul.

## 5. Pengaruh atas Norma Kelompok

Individu yang memiliki kekuasaan atau pengaruh yang signifikan dalam kelompok juga dapat memengaruhi pembentukan dan penerapan norma-norma kelompok. Mereka mungkin memiliki kemampuan untuk memengaruhi sikap dan perilaku anggota lain, yang dapat membentuk budaya kelompok secara keseluruhan.

Pengaruh dan kekuasaan dalam dinamika kelompok dapat bervariasi tergantung pada konteks dan situasi tertentu. Penting untuk memahami peran dan dampaknya dalam kelompok untuk memastikan bahwa pengaruh dan kekuasaan digunakan dengan bertanggung jawab demi kepentingan kelompok secara keseluruhan.

### **Pertanyaan dan latihan**

1. Bagaimana seseorang bisa memperoleh kekuasaan dalam sebuah kelompok?
2. Apa dampaknya jika seseorang menyalahgunakan kekuasaan dalam kelompok?
3. Bagaimana pemimpin kelompok menggunakan kekuasaan mereka untuk memengaruhi anggota kelompok?
4. Apa peran kekuasaan dalam memengaruhi dinamika konflik dalam kelompok?

## **BAB 8**

# **KEPEMIMPINAN DAN DINAMIKANYA DALAM KELOMPOK**



### **Tujuan**

Memelajari kepemimpinan dalam dinamika kelompok adalah untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif, memahami peran dan tanggung jawab pemimpin, dan memperkuat kinerja dan kohesi kelompok secara keseluruhan.

Topik yang akan dibahas antara lain adalah:

- a. Konsep dasar kepemimpinan kelompok
- b. Kekuatan kepemimpinan kelompok
- c. Teori kepemimpinan
- d. Gaya kepemimpinan
- e. Masalah dan analisis kepemimpinan kelompok

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memimpin. Kepemimpinan meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan kelompok, memotivasi perilaku anggota kelompok untuk mencapai tujuan, dan memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dalam suatu kelompok, pemimpin berperan sangat penting dalam menyukseskan dan memperoleh tujuan akhir yang telah ditentukan bersama. Untuk itu, seorang pemimpin harus mempunyai tanggung jawab yang tinggi.

### **A. Konsep Dasar Kepemimpinan Kelompok**

#### 1. Pengertian pemimpin dan kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, memberi petunjuk, dan mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan. Seiring dengan itu, James P. Spillane menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan memengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan anggotanya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), *"Leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good."*



Menurut definisi tersebut, kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Adapun deflnisi kepemimpinan menurut Ordway Tead adalah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut George R. Terry, kepemimpinan merupakan kegiatan memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut Keith Davis, kepemimpinan adalah faktor kemanusiaan yang mengikat kelompok menjadi satu dan mendorongnya menuju tujuan.

## **2. Faktor-faktor yang memengaruhi munculnya kepemimpinan**

William Foote Whyte menyatakan empat faktor yang menentukan seseorang menjadi seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut.

- a. *Opertional leadership*, orang yang paling banyak inisiatif, dapat menarik dan dinamis, menunjukkan pengabdian yang tulus, serta menunjukkan prestasi kerja yang baik dalam kelompoknya.
- b. *Popularity*, orang yang paling banyak dikenal mempunyai kesempatan yang lebih banyak menjadi pemimpin.
- c. *The assumed representative*, orang yang dapat mewakili kelompoknya, mempunyai kesempatan besar untuk menjadi pemimpin.

- d. *The prominent talent*, seseorang yang memiliki bakat kecakapan yang menonjol dalam kelompoknya mempunyai kesempatan untuk menjadi pemimpin.

### 3. Klasifikasi Kepemimpinan

#### a. Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin ini menentukan segala-galanya tugas, semua aktivitas anggota menjadi bagian dari tugas dan instruksi darinya. Pemimpin ini tidak melibatkan anggota kelompoknya dalam perencanaan kegiatan kelompok. Segalanya berjalan dengan kehendaknya dan anggotanya sulit sekali kreatif dalam membuat hal-hal baru. Dalam kepemimpinan ini antara atasan dan bawahan jarang sekali terjadi komunikasi yang efektif, bahkan kemungkinan kecil sekali.

#### b. Kepemimpinan Demokrasi

Kepemimpinan demokrasi memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk berprestasi dan ambil bagian dalam proses kepemimpinan. Disini ada kerjasama antara pemimpin dan anggotanya, semua keputusan kelompok dijalankan atas dasar kesepakatan bersama. Pemimpin meletakkan anggotanya sebagai teman kerja. bukan sebagai lawan orang yang dipekerjakan.

#### c. Kepemimpinan Liberal

Bentuk pemimpin ini pasif, semua tugas yang ada dalam kepemimpinannya dan semua permasalahan yang terjadi

tidak ikut serta pemimpin seperti berada di luar kelompok dan melepaskan anggotanya, selalu menyerahkan semuanya kepada bawahan, tidak pernah menegur kesalahan anggotanya, dan lebih cenderung bersikap baik.

#### **4. Kriteria Kepemimpinan**

Stephen R. Covey menguraikan beberapa kriteria pemimpin dalam kelompok yaitu sebagai berikut:

- a. Terus belajar, pemimpin harus menganggap seluruh hidupnya sebagai rangkaian dari proses belajar yang tiada henti untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasannya.
- b. Berorientasi pada pelayanan, seorang pemimpin yang baik akan melihat kehidupan sebagai misi yaitu cara menolong dan melayani anggota kelompok.
- c. Memberikan energy positif, Energy positif yang ipancarkan akan dapat memengaruhi anggotanya sehingga dapat tampil sebagai juru damai dan penengah menghadapi dan membalikkan energy destruktif menjadi positif.
- d. Memercayai anggota kelompok, dengan memercayai anggotanya, seorang pemimpin dapat menggali dan menemukan kemampuan tersembunyi dari pekerjanya.
- e. Memiliki keseimbangan hidup, pemimpin efektif merupakan pribadi seimbang, tidak berlebihan, mampu menguasai diri, dan bijak.

- f. Jujur pada diri sendiri, sikap ini ditunjukkan dengan sikap mengakui kesalahan dan melihat keberhasilan sebagai hal yang berjalan berdampingan dengan kegagalan.
- g. Melihat hidup sebagai sesuatu yang baru  
Pemimpin yang mampu melihat hidup sebagai sesuatu yang baru akan memiliki kehendak, inisiatif, kreatif, dan dinamis.
- h. Memegang teguh prinsip, mampu memegang teguh prinsip dan tidak mudah dipengaruhi, tetapi untuk hal yang harus dikompromikan dapat bersifat luwes.
- i. Sinergis, pemimpin harus bersikap sinergis dan menjadi katalis perubahan sehingga setiap situasi yang dimasukinya selalu diupayakan menjadi lebih baik karena selalu produktif dalam cara-cara baru dan kreatif.
- j. Selalu memperbaharui diri, pemimpin harus bersedia secara teratur melatih empat dimensi kepribadian manusia, yaitu fisik, mental, emosi, dan spiritual untuk memperbaharui diri secara bertahap.

## **5. Peran dan Fungsi Kepemimpinan dalam Kelompok**

Siagian mengemukakan bahwa peran pemimpin atau kepemimpinan dalam kelompok ada tiga bentuk, yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Peran yang bersifat interpersonal bahwa seorang pemimpin dalam kelompok merupakan simbol, akan bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada anggotanya serta mempunyai peran sebagai penghubung.

Menurut penelitian Henry Mintzberg, kepemimpinan sebenarnya memiliki 10 peranan dasar yang digolongkan menjadi tiga kategori dasar, yaitu *interpersonal roles* (peran antar pribadi), *Informational Roles* (peran informasional), *Decisional Roles* (peran keputusan) yang dipublikasikan dalam “Mintzberg on Management: *Inside our Strange World of Organizations*” pada tahun 1990.

### **1. Interpersonal Roles (Peran Antarpribadi)**

Kategori peran antar pribadi ini adalah kategori peran seorang Manajer untuk memberikan informasi dan ide yang terbagi menjadi 3 peran, yaitu:

- a. Sosok atau Figur (*Figurehead*). Manajer memiliki tanggung jawab terhadap legal, sosial, seremonial dan juga bertindak sebagai simbol perusahaan, biasanya dengan melakukan hal-hal seremonial seperti menghadiri acara peresmian, menindividui tangani dokumen legal (hukum), menyapa tamu perusahaan dan menjadi tuan rumah resepsi.
- b. Pemimpin (*Leader*). Manajer bertugas sebagai pemimpin dalam Tim, departemen, ataupun organisasinya. Menyeleksi, Melatih, serta mengelola kinerja dan memotivasi karyawannya.
- c. Penghubung (*Liaison*). Manajer harus membangun dan menjaga komunikasi dengan kontak Internal maupun kontak eksternal perusahaan. Contohnya berpartisipasi dalam pertemuan dengan perwakilan dari divisi/departemen atau organisasi lainnya.

## **2. Informational Roles (Peran Informasional)**

Pada Peran Informasional ini, Seorang Manager berperan sebagai pengelola Informasi, yang juga terbagi menjadi 3 peran, yaitu:

- a. Pemantau (*Monitor*). Manager berperan sebagai pencari informasi yang berkaitan dengan industri dan organisasinya, selain juga memantau tim yang dipimpinnya baik dari segi produktivitas, kinerja, maupun kenyamanan kerja anggota timnya.
- b. Penyebar Informasi (*Disseminator*). Manager harus menyebarkan dan mengkomunikasikan informasi yang didapat kepada orang lain yang ada di dalam organisasinya. Contohnya dengan menyampaikan memo, email atau laporan kepada bawahannya mengenai informasi dan keputusan yang telah diambil.
- c. Juru Bicara (*Spokesperson*). Manager berperan sebagai Juru Bicara yang meneruskan informasi tentang organisasinya dan tujuan organisasinya ke pihak luar.

## **3. Decisional Roles (Peran Pengambilan Keputusan)**

Seorang Manager juga berperan sebagai Wirausahawan, Pemecah masalah, pembagi sumber daya dan perunding sebagai berikut:

- a. *Wirausahawan (Entrepreneur)*. Manager harus mampu membuat suatu perubahan dan mengendalikannya untuk kemajuan organisasinya. Manager harus merencanakan masa depan organisasinya, membuat proyek-proyek perbaikan dan peningkatan kualitas dan produktivitas.

- b. *Pemecah masalah (Disturbance Handler)*. Manajer bertanggung jawab untuk menyelesaikan setiap permasalahan dan konflik yang terjadi di dalam orhnisasinya.
  - c. *Pembagi Sumber Daya (Resource Allocator)*. Manajer berperan sebagai pembagi sumber daya baik berupa dana, tenaga kerja, material, mesin dan sumber daya lainnya untuk mendapatkan hasil yang terbaik.
4. *Negosiator (Negotiator)*. Manajer berpartisipasi atau mengambil bagian dalam melakukan negosiasi dengan pihak luar untuk memperjuangkan kepentingan bisnis perusahaannya.

## **B. Kekuatan kepemimpinan kelompok**

Kekuatan kepemimpinan adalah karakteristik dan kualitas yang berkontribusi pada kemampuan seseorang untuk memimpin, memotivasi dan menginspirasi orang lain. Orang-orang dapat memanfaatkan kekuatan yang mereka miliki untuk berhasil dalam peran kepemimpinan, atau secara aktif bekerja untuk mengasah keterampilan kepemimpinan tertentu untuk menjadi pemimpin yang lebih baik dalam tim mereka. Memiliki berbagai jenis kekuatan kepemimpinan adalah bagian penting dalam memimpin berbagai jenis proyek sekaligus menyeimbangkan berbagai perspektif, ide, dan kepribadian dalam sebuah tim.

## **10 kekuatan kepemimpinan**

### **1. Empati**

Empati adalah salah satu kekuatan kepemimpinan utama karena

memungkinkan orang memahami motivasi, nilai, dan perasaan orang lain. Mampu berhubungan dengan orang lain pada tingkat emosional dapat membantu para pemimpin menemukan cara terbaik untuk menyelaraskan nilai-nilai mereka dengan tujuan tim. Pemimpin yang berempati mampu melakukan pendekatan strategis terhadap situasi berdasarkan apa yang dipikirkan dan dirasakan orang lain, sehingga menciptakan lingkungan tim yang kohesif dan saling menghormati.

## **2. Kebijaksanaan**

Kesadaran sosial dan kebijaksanaan adalah kekuatan yang memungkinkan orang memandu interaksi dan meningkatkan hasil positif ketika bekerja dengan orang lain. Mengetahui kata-kata yang tepat untuk diucapkan saat mendiskusikan situasi sulit dapat membantu menghindari konflik antarpribadi dan membujuk orang untuk mempertimbangkan sudut pandang.

## **3. Kemampuan mengajar**

Mampu menjelaskan ide-ide kompleks dengan cara sederhana dan mengajar orang lain memudahkan para pemimpin untuk mengembangkan anggota timnya. Mentoring dan membimbing orang lain merupakan aspek penting untuk menjadi pemimpin yang baik karena ini menunjukkan bahwa secara pribadi berinvestasi dalam kesuksesan individu dan kontribusi tim mereka.

## **4. Keadilan**

Masyarakat menghormati pemimpinnya jika mereka tahu bahwa pemimpinnya memperlakukan semua orang dengan adil dan setara.



Bersikap logis dan adil saat berinteraksi dengan orang lain menunjukkan bahwa seseorang menghargai semua orang di tim secara setara. Hal ini membantu orang lain memercayai sebagai orang yang berkuasa karena mereka tahu akan membuat keputusan berdasarkan kebaikan kelompok.

### **5. Percaya diri**

Lebih mudah membuat orang lain memercayai penilaian dan kepemimpinan jika menunjukkan kepada mereka bahwa percaya pada diri sendiri. Memiliki sikap percaya diri membantu mengambil keputusan dan meyakinkan orang lain untuk mendukung pilihan tersebut. Dengan menunjukkan kepercayaan diri, menunjukkan kepada orang lain bahwa yakin pada kemampuan untuk memberikan hasil yang positif. Hal ini mendorong orang lain untuk mempertimbangkan untuk posisi kepemimpinan dan memungkinkan dengan cepat mendorong perubahan setelah mendapatkan tanggung jawab besar.

### **6. Akuntabilitas**

Salah satu peran utama seorang pemimpin adalah mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan yang terjadi dalam timnya. Mengambil akuntabilitas dan tanggung jawab tidak hanya atas tindakan tetapi juga tindakan orang-orang di tim menunjukkan bahwa percaya pada nilai kolaborasi dan berkomitmen untuk menghasilkan hasil yang sukses. Ketika bersedia mengambil tanggung jawab atas perilaku, menunjukkan kepada orang lain bahwa fokus pada peningkatan dan pembelajaran dari tindakan.

## **7. Inovasi**

Pemimpin terbaik mempunyai visi untuk timnya dan tahu kapan harus memanfaatkan peluang baru, menjadikan inovasi sebagai kekuatan inti kepemimpinan. Jika memiliki kemampuan untuk menjadi inovatif, hal ini memungkinkan mengenali peluang yang mungkin tidak disadari oleh orang lain. Inovasi membantu Individu menentukan arah ide proyek dan menerapkan proses kreatif dan inventif untuk meningkatkan alur kerja.

## **8. Gairah**

Pemimpin yang baik memotivasi orang lain dengan mencontohkan perilaku yang ingin mereka lihat di tim mereka, itulah sebabnya pemimpin terkuat bersemangat dengan pekerjaan mereka. Baik bersemangat dengan industri atau sekadar bersemangat memimpin orang lain, energi dapat menginspirasi orang lain dan memandu energi mereka dengan cara yang produktif. Gairah juga dapat menjadi motivator yang kuat untuk pengembangan profesional memungkinkan dengan cepat meningkatkan keterampilan kepemimpinan lainnya

## **9. Fleksibilitas**

Fleksibilitas adalah jenis kekuatan kepemimpinan yang memungkinkan beradaptasi dengan perubahan keadaan dan membimbing tim. Meskipun perencanaan juga merupakan kekuatan kepemimpinan yang penting, Individu harus mampu menyesuaikan rencana dan melakukan penyesuaian berdasarkan faktor eksternal. Individu bisa mendapatkan peluang kepemimpinan dengan

menunjukkan bahwa cukup fleksibel untuk memecahkan masalah dan mengubah strategi bila diperlukan.

## **10. Dedikasi**

Orang-orang yang memiliki dedikasi dan komitmen sebagai kekuatan inti mereka cenderung menjadi pemimpin yang unggul karena mereka menindaklanjuti semua tindakan mereka. Mereka mampu mendukung orang lain dan memecahkan masalah untuk mencapai suatu tujuan, tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan. Pemimpin yang baik menggunakan dedikasinya untuk tetap fokus pada misi dan visi jangka panjang timnya.

Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli (Fahmi 2016:122), yaitu :

- a. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- b. Ricard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan memengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- c. G. R Terry memberikan definisi: *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*
- d. Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengindividukan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2016:34), “Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda”.

Sedangkan menurut Effendi (2014) “Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi**

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, jumlah anggota kelompok Ghiselli & Brown (Sutrisno 2016). Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Menurut Terry (Sutrisno, 2016) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat,

yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok.

Menurut Gerungan (Sutrisno, 2016) tugas utama pemimpin adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok; (2) mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok; dan (3) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan.

Menurut (Sutrisno, 2016:219) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

### **1. Peranan yang Bersifat Interpersonal**

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, didalam dan luar organisasi.

Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

## **2. Peranan yang Bersifat Informasional**

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakhir, lengkap dan dapat di percaya karena diolah dengan baik.

## **3. Peranan Pengambilan keputusan**

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut:

- (1) Sebagai interpreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi;
- (2) peredam gangguan, kesedian memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat ditangani;
- (3) pembagi sumber dana dan daya, wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya.

## **Teori Gaya Kepemimpinan**

Pada prinsipnya, gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Stoner (Andiwilaga, 2016), menjabarkan bahwa gaya kepemimpinan sendiri merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan

memengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Thoha (Andiwilaga, 2018:65), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku lain.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt (Sutrisno, 2016), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otoriter sampai demokratis. Menurut beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh identitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut.

Menurut Lippit dan White (Andiwilaga, 2018), menjelaskan terdapat berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, diantaranya ialah otoriter, demokratis, dan *laissez faire*. Penjelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori kepemimpinan yang dipaparkan peneliti lain sebelumnya. Beberapa gaya tersebut ialah:

a. Gaya Otoriter, dalam gaya ini, pemimpin otoriter biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah

—perintah langsung kepada bawahan. Dalam kelompok ini, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus diperintah karena inisiatif. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini diantara :

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin
- b. Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pemimpin pada

saat- saat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian;

- c. Pemimpin menginstuksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya;
  - d. Pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.
- b. Gaya Demokratis, Sudriamunawar (Andiwilaga, 2018), menjelaskan bahwa gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apa yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan anggotanya. Dalam gaya ini, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Adapun ciri-cirinya ialah sebagai berikut :

- 1) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorong dan bantuan pimpinan;
- 2) Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih dari semua pilihan ;
- 3) Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa pekerjaan



diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama;

- 4) Pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

c. Gaya *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajiakan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi. Pegawai bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, main-main kurang kecintaan pada pekerjaannya. Ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan, baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pimpinan;
- b. Berbagai macam bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok;
- c. Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan  
Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi.

Jika dilihat dari pendekatan teori perilakunya, Menurut (Sutrisno, 2016) teori ini dilindividu si pemikiran, bahwa kepemimpinan

merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif. Menurut Sutrisno (2016:) Gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan antara lain:

1. Kebijakan mereka sendiri.
2. Memberi pindividu ngan tenentang langkah dan hasil yang diperoleh.
3. Memberi kebebasan untuk memulai tugas.
4. Mengembangkan inisiatif.
5. Memelihara komunikasi dan interaksi yang luas.
6. Menerapkan hubungan yang sportif.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan autokratis mempunyai ciri antara lain :

1. Menentukan kebijakan untuk anggotanya.
2. Memberi tugas secara instruktif.
3. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya.

4. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
5. Interaksi dengan anggota terbatas.
6. Tidak mengembangkan inisiatif anggota.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipindividu ng sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Siagian (Duha, 2016), mengatakan meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi Kepemimpinan yang secara luas di kenal saat ini, berikut lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah:

1. Tipe yang Otokratik, Pemimpin yang otokratis adalah seorang yang sangat egois.
2. Tipe yang Paternalistik, pemimpin atau panutan
3. Tipe yang Karismatik, Pemimpin yang beribawa dan memiliki daya pikat tersendiri.
4. Tipe yang Laissez Feire, pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.

5. Tipe yang Demokratik, pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

Ada yang harus di pahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya. Mengenai penjelasan setiap tipe pemimpin Buchari Alma (Fahmi, 2016) menjelaskan di bawah ini:

1. Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
2. Tipe paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang.
3. Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
4. Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus di patuhi.
5. Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.
6. Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Di berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
7. Pemimpin tipe administrative ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.

8. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Menurut Sutrisno (2016:233), teori-teori yang ada merupakan jembatan untuk membantu bagaimana pimpinan organisasi mengembangkan gaya kepemimpinannya. Karena tidak satu teori pun yang memberikan jaminan kepada seorang pimpinan untuk berperilaku tertentu sehingga ia menjadi pimpinan yang sukses. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, maka tujuan organisasi atau perusahaan dapat terganggu serta para karyawan dapat merasakan frustrasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan.

### **Tugas-Tugas Kepemimpinan**

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, dalam menjalankan tugas-tugas tersebut seorang pemimpin harus bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakannya. Menurut (Sutrisno, 2016:229), namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada,

sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.

### 3. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disuse biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

### 4. Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang akan disindividu ng oleh MSDM, maka yang mungkin terberak adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat krisis.

### 5. Medelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasian sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Berdasarkan tugas-tugas seorang pemimpin dapat dilihat dari penerapan fungsi-fungsi yang dimiliki. Menurut Duha (2016:105), fungsi-fungsi pemimpin terdiri dari:

#### 1. Pengatur

Pemimpin bertugas untuk membuat segala sesuatu yang

berhubungan dengan pekerjaan agar berlangsung dengan teratur, tertib, baik.

## 2. Pelindung

Sebagai aturan pada bawahannya, pemimpin harus mampu meyakinkan dan memberi rasa aman dan nyaman bagi bawahannya.

## 3. Pemelihara

Pemimpin akan berusaha untuk mempertahankan keberadaan dan keterlibatan bawahannya untuk terus bekerja di dalam organisasi.

## 4. Pembaharu

Untuk biasa mencapai organisasi dengan baik, fungsi lain yang harus dimiliki seseorang pemimpin adalah fungsi pembaharu yang mencakup: Perencanaan, dilakukan agar penyusunan dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.

a. Pemimpin yang harus arif dan bijaksana dengan tidak bertahan pada kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukannya, tetapi bersedia menerima saran dan kritik bawahan.

b. Pemimpin mendorong agar situasi dan keadaan, beserta lingkungan kerja serta berbagai perangkat pekerjaan harus disesuaikan dengan perkembangan yang sedang terjadi di luar.

## b. Pengawas

Pengawas yang dilakukan pemimpin bertujuan mengawal pelaksanaan pekerjaan dan kinerja para bawahannya.

## **Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan tersebut adalah:

1. Otokratik
2. Paternalistik
3. Laissez Feire
4. Karismatik

### 1. Demokratik Ad.1. Otokratik

Pemimpin yang otokratik adalah seorang yang memimpin secara otoriter dan cenderung bersifat egois serta tidak mendengarkan masukan dari bawahannya.

### 2. Paternalistik

Pemimpin yang paternalistik adalah seorang pemimpin yang bersikap melindungi bawahan dan pada umumnya komunikasi dengan bawahan seperti orang tua dan anak

### 3. Karismatik

Pemimpin yang karismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.

### 4. Laissez Feire

Pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.



## 5. Demokratik

Pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

Pertanyaan:

1. Apa perbedaan antara gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan laissez-faire dalam dinamika kelompok?
2. Bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi motivasi dan kinerja anggota kelompok?
3. Apa peran komunikasi dalam kepemimpinan dinamika, dan mengapa hal itu penting?
4. Bagaimana seorang pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dengan anggota kelompok?

-000-

## **BAB 9**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN DINAMIKA DALAM KELOMPOK**



#### **Tujuan**

Memelajari pengambilan keputusan dalam dinamika kelompok adalah untuk meningkatkan efektivitas, keterlibatan, dan kualitas keputusan yang diambil oleh kelompok, serta untuk mengelola konflik dan memastikan bahwa semua anggota kelompok merasa didengar dan dihargai.

Keputusan pada dasarnya merupakan proses memilih satu penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada. Keputusan yang akan diambil tentunya perlu didukung berbagai faktor yang akan memberikan keyakinan bahwa keputusan tersebut tepat. Seluruh aktivitas dan fungsi kelompok memiliki esensi pengambilan keputusan. Hal ini karena proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan mengandung konsep dan perilaku

pengambilan keputusan. Pengambilan atau pembuatan keputusan akan sangat menentukan keberhasilan suatu kelompok. Setiap pemimpin pasti bertanggung jawab terhadap masa depan kelompoknya. Untuk itu, tujuan yang telah ditetapkan harus dapat tercapai dengan berbagai aktivitas dan kebijakan. Salah satu yang harus dilakukan pemimpin untuk pencapaian tujuan kelompok adalah pengambilan keputusan.

### **A. Konsep Dasar Pembuatan Keputusan**

Dalam situasi tertentu, suatu keputusan harus mendahului semua pekerjaan. Dengan kata lain, rangkaian pengambilan keputusan merupakan hal yang pertama dan paling awal sebuah pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi atau kelompok, kelompok, unit atau individu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keputusan akan tetap menjadi sebuah tindakan yang mendahului pelaksanaan pekerjaan sebab keputusan sebagai pangkal tolak semua kegiatan dan akan menentukan masa depan organisasi atau kelompok. baik berupa kemajuan, pengembangan maupun kemunduran akibat salah dalam mengambil keputusan.

Sondang P. Slaglan (1987) mengemukakan bahwa suatu keputusan dapat dikatakan sebagai keputusan yang baik apabila memenuhi empat persyaratan. yaitu rasionalis, logis, realistis, dan pragmatis.

Pengalaman dan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas demikian hanya mungkin dicapai apabila pengambilan keputusan mampu menggabungkan secara tepat tiga jenis pendekatan.

Pendekatan yang didasarkan pada teori dan asas-asas ilmiah yang

telah dikembangkan oleh para teoretisi yang mendalami proses pengambilan keputusan. Pendekatan yang memanfaatkan kemampuan berpikir kreatif, inovatif, dan intuitif disertai keterlibatan emosional. Kemampuan belajar dari pengalaman mengambil keputusan pada masa lalu, baik karena keberhasilan maupun karena kegagalan.

### 1. Makna Keputusan

Keputusan adalah suatu tindakan pemilihan ketika pimpinan menentukan suatu kesimpulan tentang hal-hal yang harus atau tidak harus dilakukan dalam situasi yang tertentu. Para pakar memberikan pengertian keputusan sesuai dengan sudut pandang dan latar belakang pemikirannya.

Menurut Prajudi Atmosudirjo, keputusan adalah pengakhiran proses pemikiran tentang suatu masalah dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif. Berdasarkan pengertian tersebut, keputusan merupakan pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternative. Keputusan yang tepat pada dasarnya adalah keputusan yang bersifat rasional, sesuai dengan nurani dan didukung oleh fakta-fakta yang akurat sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

### 2. Makna Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternative secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat. Menurut Robins, "*Decision making is a process in which one choose between two or more alternatives.*" Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan

keputusan merupakan proses memilih salah satu pilihan di antara dua atau lebih alternatif.

Menurut George R. Terry (1959), pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.

Menurut Ralph C. Davis, Mary Follet, dan James A.F. Stoner (1989), pengambilan keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang didasari atas logika dan pertimbangan, penetapan alternatif terbaik, dan harus mendekati tujuan yang telah ditetapkan. Adapun menurut Sondang P. Siagian (1987), pengambilan keputusan adalah pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat. Selain itu, beberapa ahli berpendapat tentang pengambilan keputusan sebagai berikut. A) Siagian (1988): pengambilan keputusan merupakan inti kepemimpinan dan b) Moore (1966): pengambilan keputusan sebagai suatu karakteristik yang fundamental.

Selain itu, fungsi pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang bersifat futuristik, artinya berkaitan dengan hari depan, masa yang akan datang, yaitu efek atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

### 3. Tahap Pengambilan Keputusan

Menurut Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi atau kelompok mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan.

#### a. Aktivitas Inteligensi

Simon mendeskripsikan tahap ini sebagai penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan.

b. Aktivitas Desain

Selama tahap kedua, mungkin terjadi tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.

c. Aktivitas Memilih

Tahap ini merupakan pilihan memilih tindakan tertentu dari yang tersedia. Tahap ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia.

Adapun Mintzberg mengemukakan tentang tahap pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut

a. Tahap Identifikasi, yaitu pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Masalah yang berat mendapatkan diagnosi yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak.

b. Tahap pengembangan, yaitu pencarian prosedur atau solusi stindividu r yang ada dengan mendesain solusi yang baru. Proses desain merupakan proses pencarian dan percobaan ketika pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.

c. Tahap seleksi, yaitu pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara dalam tahap ini dengan penilalan pembuat keputusan berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan

semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat.

#### **4. Bentuk dan Jenis Pengambilan Keputusan**

Bentuk pengambilan keputusan pada prinsipnya mempunyai suatu cara untuk dapat memahami informasi yang menentukan efisiensi pengolahan Informasinya. Pengetahuan seseorang yang lalu digabungkan dengan kecakapannya mengolah informasi akan menentukan kesanggupannya untuk mengambil keputusan.

Ivancevic dan Matteson (1978) menyatakan dua bentuk keputusan yaitu sebagai berikut:

##### **a. Keputusan Terprogram**

Keputusan terprogram adalah keputusan yang dibuat: untuk memperluas kemampuan organisasi atau kelompok dalam memecahkan masalah dengan adanya informasi yang mencukupi.

Keputusan terprogram secara sederhana dapat dikatakan sebagai tindakan menjatuhkan pilihan, yang berlangsung berulang-ulang dan diambil secara rutin dalam organisasi atau kelompok. Keputusan terprogram menyangkut pemecahan masalah yang bersifat teknis dan tidak memerlukan pengarahan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi. Keputusan yang diprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin dan dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur tertentu. Keputusan yang diprogram terjadi jika permasalahan terstruktur dengan babik dan orang-orang mengetahui cara mencapainya. Permasalahan ini umumnya agak sederhana dan solusinya relatif mudah.

Pengambilan keputusan terprogram digunakan untuk menyelesaikan masalah terstruktur melalui:

- 1) Prosedur: serangkaian langkah yang berhubungan dan berurutan yang harus diikuti oleh pengambil keputusan.
- 2) Aturan: ketentuan yang mengatur hal-hal yang harus dan tidak boleh dilakukan oleh pengambil keputusan.
- 3) Kebijakan: pedoman yang menentukan parameter untuk membuat keputusan.

Sedangkan kelemahan dari pengambilan keputusan secara berkelompok yaitu:

1. Proses pengambilan secara berkelompok lebih memakan waktu.
2. Prosesnya lebih lama dan panjang dibandingkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan individu.
3. Bila dalam organisasi terdapat konflik antar kelompok dan manuver politik dalam organisasi yang dilakukan oleh setiap kelompok atas dorongan tingkat preferensi dan vested interest masing-masing kelompok, maka akan sulit menyatukan setiap manajer guna menghasilkan kesepakatan atas satu alternatif pada satu keputusan akhir.
4. Kelemahan dari pengambilan keputusan secara berkelompok terletak pada bias yang timbul sebagai akibat adanya keterikatan pada pemikiran kelompok, yang lebih dikenal sebagai groupthink (Wahjono. 2016, hal246).



Menurut Muslich (2010) Proses pengambilan keputusan kelompok menjadi semakin rumit karena banyaknya jumlah peserta atau anggota kelompok. Proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan yaitu identifikasi masalah, mendefinisikan masalah, memformulasikan dan mengembangkan alternatif, implementasi keputusan, dan evaluasi keputusan (Rivai & Mulyadi. 2013) Setiap anggota kelompok mempunyai informasi yang berbeda tentang situasi yang dihadapi, demikian pula dengan persepsi dari situasi yang ada. Perbedaan informasi dan persepsi yang ada di antara anggota kelompok menyebabkan terjadinya preferensi. Dalam situasi seperti ini, yang pertama dilakukan oleh anggota kelompok adalah saling tukar menukar informasi di antara mereka. Tujuannya untuk menambah atau memperbesar tingkat pengetahuan situasi masalah yang dihadapi. Proses kedua dalam pengambilan keputusan kelompok adalah interaksi di antara anggota kelompok dengan tujuan anggota kelompok saling memengaruhi pendapat di antara mereka.

Dalam situasi pengambilan keputusan kelompok sering terdapat aturan individu dalam memilih alternatif yang ditentukan oleh anggota. Bahkan, kadang-kadang suatu keputusan untuk menentukan sesuatu diperkenalkan kepada anggota kelompok secara tidak langsung oleh anggota yang dominan. Tujuannya agar suatu tindakan yang diusulkannya dapat diterima oleh kelompok lain, dan keputusannya dapat mengikuti tindakan yang diusulkan. Pokras (2010, hal 78) menyatakan untuk menghasilkan mufakat, seluruh anggota

kelompok harus mengekspresikan pemikiran mereka dengan jelas dan berpartisipasi sepenuhnya, berpikir terbuka, menyimak seksama, dan menghormati pendapat orang lain, memberikan tanggapan verbal dengan penegasan dan umpan balik, mengajukan solusi jika terjadi perbedaan pendapat dan bersedia untuk berunding, mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan kesepakatan alami dan aktif mencapai mufakat.

### **Bahaya Pemikiran Kelompok**

Ketika para manajer terikat pada kelompok, maka mereka pada umumnya terikat pada pemikiran kelompok. Keterikatan ini sering kali menyebabkan bias pada pengambilan keputusan, karena manajer secara kolektif terikat pada sebuah tindakan yang tidak didukung atau dibangun atas dasar kriteria yang benar dalam hal penentuan alternatif tindakan atau solusi. Pemikiran kelompok merupakan sebuah pola khas dari kegagalan dan bias pengambilan keputusan yang muncul dalam kelompok karena para anggotanya berusaha keras untuk meraih kesepakatan di antara mereka sendiri dengan mengabaikan nilai informasi yang akurat tentang penentuan alternatif solusi terbaik. Pada umumnya, perilaku tindakan yang ditunjukkan para anggota kelompok akan ditujukan untuk mendorong keberhasilan tujuan kelompok dan kesuksesan ketua kelompok. Ketua kelompok dalam organisasi merupakan orang-orang yang memegang posisi strategis tertentu. Semenjak seluruh tindakan dipusatkan untuk mendukung dua tujuan tersebut, maka para anggota kelompok terikat buta (*blindly*

committed) terhadap satu tindakan tertentu tanpa menilai tindakan secara obyektif atas dasar kepentingan organisasi. Penilaian alternatif solusi dan tindakan dilakukan atas dasar emosi pada kelompok dan tidak lagi pada prinsip obyektifitas. Pemikiran kelompok juga menghasilkan bahaya lain, yaitu peluang munculnya kelompok kuat menekan kelompok lemah. Pada bagian pertimbangan etika dalam pengambilan keputusan, tindakan untuk menekan pihak minoritas oleh mayoritas dalam organisasi merupakan salah satu penyebab timbulnya eskalasi keterikatan atas kegagalan berkelanjutan. Pemikiran kelompok yang kuat, tanpa diikuti oleh pertimbangan etika yang baik, merupakan alat untuk melegitimasi kekuasaan, wewenang dan posisi seseorang dan kelompok dalam organisasi. Semenjak setiap kelompok memiliki minat dan preferensi yang berbeda-beda, maka tidak aneh bila muncul manuver politik untuk menyukseskan tujuan kelompok. Kehadiran dari pemikiran kelompok ini memberikan pertanyaan tentang bagaimana cara untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara berkelompok, sehingga para manajer dapat membuat keputusan yang realistis dan didasarkan atas evaluasi menyeluruh atas seluruh proses pengambilan keputusan. Para ahli pengambilan keputusan telah mengembangkan tiga teknik pengambilan keputusan yang digunakan untuk mengurangi keterbatasan di atas, yaitu: a) brainstorming technique, b) the nominal group technique dan c) Delphi technique (Darmawan. 2016)

Teknik dan Metode Pengambilan Keputusan Secara Kelompok

Teknik Pengambilan Keputusan Secara Kelompok Menurut

Darmawan (2016) beberapa teknik pengambilan keputusan secara berkelompok sebagai berikut:

### *1. Brainstorming Technique*

Teknik ini digunakan untuk membantu setiap kelompok menghasilkan beragam ide dan alternatif untuk menyelesaikan masalah. Teknik ini efektif dalam membantu mengurangi gangguan (noise) dan campur tangan (interference) dalam pengambilan keputusan yang dihasilkan oleh kritik atau reaksi penilaian atas ide atau orang atau satu kelompok oleh kelompok lain. Langkah langkah dalam melakukan teknik ini adalah:

1. Perwakilan kelompok menjelaskan dalam garis besar pindaividu ngan tentang masalah sebenarnya yang dihadapi menurut kelompok mereka;
2. Perwakilan kelompok juga mengemukakan ide dan alternatif solusi yang memungkinkan untuk menyelesaikan masalah;
3. Pada saat setiap kelompok mengajukan pindaividu ngannya, kelompok lain atau anggota lain dilarang keras untuk melakukan kritik atau menilai alternatif sampai seluruh presentasi yang dilakukan kelompok telah selesai dilakukan;
4. Setiap anggota kelompok didorong untuk bersikap “seradikal dan seliar” mungkin dalam mengajukan ide alternatif solusi. Pindaividu ngan inovatif merupakan keharusan yang membantu proses pengambilan keputusan. Lebih banyak ide yang muncul, akan lebih baik alternatif solusi terbangun;
5. Lebih lanjut, setiap kelompok diminta untuk mengakumulasikan seluruh ide melalui teknik saling sumbang saran. Dalam hal ini,

penilaian ide atas dasar kuantitatif menjadi prioritas utama;

6. Ketika seluruh ide dan alternatif telah selesai dipaparkan, maka setiap kelompok diminta untuk melakukan debat yang sehat dan terarah, menilai pro dan kontra dari beberapa alternatif yang menarik, menetapkan daftar alternatif terbaik serta mereduksi alternatif menjadi beberapa alternatif yang memungkinkan.

## *2. The Nominal Group Technique*

Teknik ini membantu kelompok dalam menghasilkan sejumlah ide, mengevaluasi dan memilih solusi secara lebih terstruktur dan sistematis. Dalam teknik ini, setiap anggota kelompok menulis ide dan solusi, membacakan ide dan solusinya kepada anggota lain, mendiskusikan dan merangking seluruh alternatif. Teknik ini juga sangat berguna sekali terutama bila sebuah isu merupakan isu yang kontroversial. Format dasar dari teknik ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Sebuah kelompok dibentuk untuk mendiskusikan topik atau masalah yang spesial;
2. Setelah masalah dipahami dengan baik, setiap individu diminta untuk meuliskan ide-idenya. Untuk menuliskan ide-idenya diberikan waktu selama kurang lebih 30-40 menit. Setiap orang diminta untuk inovatif dalam menghasilkan ide;
3. Seluruh ide dituliskan pada papan tulis agar kelompok dapat mengetahui pendapat individu dengan setiap individu. Pada tahap ini, sesi diskusi, kritik, saran dan evaluasi belum dibuka;

4. Seluruh alternatif solusi telah dijabarkan, sesi diskusi mulaidibuka. Setiap orang boleh mengajukan kritik dan saran, evaluasi serta perbaikan membangun untuk setiap ide. Pada tahap ini, diskusi tentang alternatif solusi dimulai dari alternatif atau ide yang pertama kali diajukan atau ditulis dipapan, dimana pengajun dilakukan secara acak. Setiap anggota kelompok dapat meminta klarifikasi informasi dan kritik untuk setiap alternatif guna mengidentifikasi pindividungan pro dan kontranya;
5. Setiap anggota individu yang terlibat diskusi diberikan waktu 30 detik untuk berargumentasi, mempertahankan kebaikan idenya, atau mendukung ide tertentu yang dianggap baik;
6. Bila seluruh alternatif telah didiskusikan, setiap anggota kelompok meranking seluruh alternatif yang menurut pindividungan mereka terbaik dan paling memungkinkan untuk diterapkan;
7. Pemimpin kelompok kemudian menentukan pilihan akhir berdasarkan pilihan alternatif tertinggi, atau alternatif pilihan yang paling banyak dipilih. Teknik ini mengikuti teknik penentuan keputusan dengan suara terbanyak (voting). Sebelum keputusan akhir diambil, kelompok dapat mendiskusikan kembali pilihan alternatif terbaik pada urutan teratas.

### 3. *Delphi Technique*

Teknik Delphi dianggap sebagai teknik pengambilan keputusan yang masuk pada wilayah tesis bounded

rationality, atau kondisi pengambilan keputusan dalam kondisi konflik. Teknik ini merupakan pendekatan proses pengumpulan ide alternatif solusi berdasarkan atas input dari para ahli dibidang tertentu, baik dalam organisasi, maupun diluar organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam teknik ini adalah:

1. Para pembuat keputusan memulai proses Delphi dengan mengidentifikasi isu dan masalah pokok yang hendak diselesaikan;
2. Kemudian yang telah dibuat dan para peserta teknik Delphi, para ahli mulai dipilih
3. Kuesioner yang telah dibuat dikirim kepada para ahli, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.
4. Para ahli diminta untuk mengisi kuesioner yang dikirim, menghasilkan ide alternatif solusi penyelesaian masalah, serta mengirimkan kembali kuesioner kepada pemimpin kelompok, para pembuat keputusan akhir.
5. Sebuah ilmu khusus dibentuk untuk merangkum seluruh respon yang muncul dan mengirimkan kembali hasil rangkuman kepada partisipan teknik ini.
6. Pada tahun ini, partisipan diminta untuk; menelaah ulang hasil rangkuman, menetapkan skala prioritas atau memeringkatkan alternatif solusi yang dianggap terbaik dan mengembalikan seluruh hasil rangkuman beserta masukan terakhir dalam periode waktu tertentu.

7. Proses ini kembali diulang sampai para pembuat keputusan telah mendapatkan informasi yang dibutuhkan guna mencapai kecepatan untuk menentukan satu alternatif solusi atau tindakan terbaik.

Teknik ini menjadi teknik yang efektif dalam kondisi ketidakpastian teknik diskusi tatap muka dilaksanakan, ketika ketidaksetujuan dan konflik menghalangi komunikasi, ketika muncul dominasi mayoritas yang kuat (secara kekuasaan, wewenang dan posisi) terhadap minoritas sehingga mayoritas akan mendominasi diskusi dan ketika pemikiran kelompok muncul dalam proses pengambilan keputusan secara kelompok. Agar teknik ini berlaku dengan efektif, pihak manajemen harus dapat menentukan para partisipan yang dianggap dapat berlaku obyektif dalam menilai sesuatu dan memberi masukan. Selain itu, teknik ini memerlukan bantuan sistem informasi, teknologi informasi yang baik agar proses pengiriman kuesioner dan penerimaan berlangsung dengan cepat. Teknik Delphi merupakan teknik yang sangat bergantung pada ketetapan waktu pengelolaan informasi dibandingkan teknik lainnya.

### **Metode Pengambilan Keputusan Secara Kelompok**

Metode pengambilan keputusan dalam kelompok terdiri dari:

- a. Metode 1: pengambilan keputusan oleh otoritas tanpa diskusi kelompok. Dalam hal ini, keputusan diambil oleh pemimpin tanpa mengadakan pembicaraan dengan anggota kelompok. Metode ini merupakan metode yang efisien apabila ingin memindividualkan



bahwa keputusan membutuhkan waktu yang singkat, tetapi tidak efektif karena keputusan yang diambil oleh pihak yang mempunyai otoritas, sehingga keputusan yang diambil mungkin tidak dapat diterima oleh anggota kelompok.

- b. Metode 2: keputusan diambil oleh otoritas setelah mengadakan diskusi kelompok. Keputusan memang diambil oleh pemimpin yang mempunyai otoritas, tetapi setelah mengadakan diskusi kelompok. Keputusan akan lebih baik apabila dibandingkan dengan metode pertama karena otoritas memperhatikan pendapat kelompok.
- c. Metode 3: keputusan diambil oleh seorang ahli (expert) Ada kemungkinan bahwa keputusan diambil oleh seorang ahli, yaitu orang yang paling ahli dalam kelompok, lalu ia memberikan penjelasan tentang keputusan yang diambilnya. Namun, metode ini pun akan menghadapi kesulitan, yaitu untuk menentukan orang yang paling ahli dalam kelompok bersangkutan
- d. Metode 4: keputusan yang diambil dengan rerata pendapat individu Dalam hal ini, keputusan diambil dengan mengambil rerata pendapat individu yang tergabung dalam kelompok. Dan berbagai pendapat anggota, kelompok kemudian mengambil reratanya dan menganggapnya sebagai keputusan.
- e. Metode 5: keputusan yang diambil oleh minoritas Dua atau tiga anggota yang mewakili anggota kelompok dapat mengambil keputusan.
- f. Metode 6: keputusan diambil dengan suara terbanyak (voting) setelah mengemukakan dan mendiskusikan isu, para

anggota mengambil keputusan dengan suara terbanyak atas pendapat mereka. Khusus di Indonesia, keputusan akan lebih baik apabila dapat diambil secara musyawarah untuk mufakat.

g. Metode 7: keputusan diambil dengan konsensus (kesepakatan bersama).

Metode ini merupakan metode yang paling efektif, tetapi juga menuntut waktu yang cukup lama untuk mencapai konsensus. Konsensus yang baik berarti tiap anggota menerima keputusan yang diambilnya, walaupun secara kebulatan suara kadang-kadang kurang mungkin diterima. Konsensus secara umum dapat diartikan opini kolektif pada kelompok. Kemudian individu bekerja sama dalam kondisi yang memungkinkan komunikasi terbuka dan suasana kelompok yang suportif sehingga tiap anggota dalam kelompok merasa mempunyai kesempatan untuk berpengaruh dalam kelompok (Winardi, 2015)

### **Faktor-faktor yang menghambat pengambilan Keputusan Secara Kelompok**

Kelompok telah memberikan gambaran bahwa keputusan yang diambil secara kelompok lebih baik daripada yang diambil secara individual, tetapi ada keadaan bahwa pengambilan keputusan secara kelompok tidak efektif. Berikut adalah beberapa faktor yang menghambat pengambilan keputusan kelompok (Walgitto, 2010)

1. *Lack Of Group Maturity* Anggota kelompok membutuhkan waktu untuk saling bekerja sama tandingan yang lain. Apabila waktu tidak ada dan mereka hanya bertemu dalam

waktu yang singkat, maka kelompok akan kurang efektif dalam pengambilan keputusan

2. *Uncritically Giving One's Dominant Responses*

Jika ada sikap yang tidak kritis dan mudah memberikan respons atau dukungan pada pendapat yang dominan, maka pengambilan keputusan secara kelompok tidak efektif.

3. *Social Loafing* Sifat bermalas-malasan dari kelompok akan menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan secara kelompok. Sifat bermalas-malasan akan mengurangi individual effort apabila kerja secara bersama, khususnya pada additive task. Dalam hal ini, kelompok akan sulit memperoleh produktivitas yang tinggi.

4. Apabila dalam kelompok ada tujuan yang tidak sama di antara anggota kelompok, maka akan menjadi hambatan dalam mengambil keputusan secara kelompok. Kelompok memerlukan kebulatan pendapat tentang tujuan yang akan dicapai.

5. *Failure to Communicate and Utilize Information.* Tidak semua anggota kelompok berpartisipasi sama dalam kelompok dan tidak semua kontribusi diperhatikan dengan seksama oleh anggota kelompok. Anggota mungkin tidak berhasil dalam berkomunikasi karena mungkin ada rasa malu atau karena keengganan ambil bagian dalam kelompok.

6. *Egocentrism of Group Members* (Sifat Egosentris Anggota Kelompok) Apabila ada anggota yang egosentris, maka ia berpendapat hanya dirinya yang tepat dan anggota yang

lain diminta agar dapat menerima pendapatnya. Keadaan demikian akan menghambat pengambilan keputusan secara kelompok.

7. *Lack of Sufficient Heterogeneity* (Kurangnya Heterogenitas) Kelompok akan produktif secara optimal, tergantung pada seberapa jauh informasi yang dibutuhkan, keterampilan, dan sudut pandang yang ada.

Semakin homogen keadaan anggota kelompok, semakin kurang menyumbangkan sumber daya yang diperlukan. Pada umumnya, kelompok yang homogen dalam membuat keputusan secara kelompok kurang efektif apabila dibandingkan kelompok yang heterogen.

8. *Inappropriate Group Size* (Ukuran Kelompok yang Tidak Tepat) Sebagian pengambilan keputusan membutuhkan kelompok yang besar, namun dalam hal-hal tertentu membutuhkan anggota kelompok yang kecil. Oleh karena itu, besar kelompok yang tidak tepat akan mengganggu pengambilan keputusan kelompok. Semakin kecil anggota kelompok semakin besar tanggung jawab individu.

9. *Lack of Sufficient Time* (Kurangnya Waktu yang Dibutuhkan) Salah satu kelebihan pengambilan keputusan oleh kelompok daripada keputusan individu adalah waktu yang cukup. Semakin besar anggota kelompok, semakin lama waktu yang dibutuhkan. Kelompok membutuhkan waktu cukup lama untuk mendiskusikan isu yang ada sampai pengambilan keputusan. Dengan demikian, apabila waktu

tidak cukup tersedia, maka pengambilan keputusan oleh kelompok kurang efektif.

Pengambilan keputusan secara berkelompok (group-aided decision making) pada hakekatnya tidak jauh berbeda dengan pengambilan keputusan yang dilakukan individu. Untuk menghasilkan mufakat, seluruh anggota kelompok harus mengekspresikan pemikiran mereka dengan jelas dan berpartisipasi sepenuhnya, berpikir terbuka, menyimak seksama, dan menghormati pendapat orang lain, memberikan tanggapan verbal dengan penegasan dan umpan balik, mengajukan solusi jika terjadi perbedaan pendapat dan bersedia untuk berunding, mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan kesepakatan alami dan aktif mencapai mufakat. Teknik yang digunakan dalam pengambilan keputusan kelompok adalah Brainstorming Technique, The Nominal Group Technique, Delphi Technique. Metode dalam pengambilan keputusan kelompok terdapat 7 metode diantaranya ialah pengambilan keputusan oleh otoritas tanpa diskusi kelompok, keputusan diambil oleh otoritas setelah mengadakan diskusi kelompok, keputusan diambil oleh seorang ahli, keputusan yang diambil dengan rerata pendapat individu, keputusan yang diambil oleh minoritas, keputusan diambil dengan suara terbanyak (voting), keputusan diambil dengan konsensus (kesepakatan bersama)

## **Pertanyaan dan Latihan**

1. Bagaimana pengambilan keputusan secara kelompok?
2. Bagaiman bahaya dari pemikiran kelompok?
3. Bagaimana teknik dan metode pengambilan keputusan secara kelompok?
4. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pengambilan keputusan secara kelompok?

-000-

## BAB 10

### MENGELOLA KONFLIK DALAM TIM



#### **Tujuan**

Untuk memastikan bahwa konflik dikelola dengan efektif dan konstruktif, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, hubungan tim, dan kualitas hasil kerja tim secara keseluruhan.

Dalam suatu kelompok yang berinteraksi satu sama lain dalam mencapai tujuannya selalu mengalami perbedaan pendapat. Perbedaan pendapat yang berlarut-larut akan menyebabkan konflik. Anggota tim perlu memahami bahwa konflik atau ketidaksepakatan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindarkan dan tidak memiliki sifat baik atau buruk (konflik bersifat netral). Konflik akan menghancurkan kemajuan kelompok jika dibiarkan tidak terkelola, tetapi juga dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang mantap jika dikelola secara efektif. Hasil dari suatu konflik sangat tergantung pada bagaimana tim mengelolanya. Lalu apa sebenarnya yang dimaksud dengan konflik ? Isyarat apakah yang merupakan gejala konflik dalam suatu kelompok

? Bagaimana konflik merebak dan bagaimanakah respon terhadap konflik ? Kecenderungan dari individu adalah memindividu ng konflik memiliki konotasi negatif. Kata konflik menimbulkan kesan tidak menyenangkan. Reaksi seseorang pada umumnya adalah negatif. Pada umumnya merupakan bahaya dan menyakiti perasaan orang lain. Dalam hal ini seseorang cenderung menghubungkan konflik dengan kekerasan, krisis, perkelahian, perang, kalah, menang, kehilangan kendali dan lain sebagainya. Apa sebenarnya konflik tersebut ? Konflik selalu melibatkan dua orang atau lebih (perseorangan atau kelompok) yang terjadi apabila salah satu pihak merasa kepentingannya dihalang-halangi atau akan dihalang-halangi (Lembaga Administrasi Negara, 2000:23). Selanjutnya Hanmer dan Hogan (Suprpti, 2006:32) mengatakan bahwa *yang* dimaksud dengan konflik adalah segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok maupun kelompok yang bersifat antagonis. Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa “konflik terkait dengan persepsi pihak yang bersangkutan yang merasa kepentingannya dihalang- halangi atau akan dihalang-halangi, terlepas dari ada atau tidak ada halangan tersebut”. Apabila konflik ini dibiarkan maka akan menghancurkan kemajuan tim, sebaliknya juga dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang mantap bila dikelola dengan baik. Hasil dari suatu konflik tergantung pada bagaimana mengelolanya. Untuk itu perlu mengenali konflik secara dini. Isyarat adanya konflik (Chan;1999) antara lain:

1. Anggota kelompok memberikan komentar dan saran dengan penuh emosi.
2. Anggota kelompok menyerang gagasan orang lain



sebelum gagasan tersebut diselesaikan.

3. Anggota kelompok saling menuduh bahwa mereka tidak memahami masalah yang sebenarnya.
4. Anggota kelompok selalu beroperasi dan menolak untuk berkompromi dan anggota tim saling menyerang secara langsung pada pribadinya.

Menurut Bolton (dalam Suprapti, 2006) sumber-sumber konflik adalah:

1. Menghalangi pencapaian sasaran perorangan.
2. Kehilangan status.
3. Kehilangan otonomi atau kekuasaan.
4. Kehilangan sumber-sumber.
5. Merasa diperlakukan tidak adil.
6. Mengancam nilai dan norma.
7. Perbedaan persepsi dan lain sebagainya.

Menurut Robert B. Maddux (2001:22), penyebab konflik sebagai berikut:

1. Perbedaan kebutuhan, tujuan dan nilai-nilai.
2. Perbedaan cara pindividu ng terhadap motif, ajaran, tindakan dan situasi.
3. Perbedaan harapan terhadap hasil suka >< tidak suka.

Adanya konflik akan berdampak terjadinya perubahan-perubahan

dalam suatu kelompok, organisasi atau tim kerja. Perubahan tersebut meliputi perubahan di dalam kelompok itu sendiri maupun perubahan antar kelompok. Adapun perubahan di dalam kelompok, yakni:

1. Meningkatnya kepaduan kelompok untuk menghadapi konflik eksternal dengan mengesampingkan perbedaan individu.
2. Munculnya kepemimpinan yang otokratis, yakni dalam menghadapi kondisi yang kurang kondusif perlu adanya pemimpin yang kuat/otokratis.
3. Munculnya perhatian atas kegiatan, toleransi membuang-buang waktu menurun, kepuasan secara individu sementara terkesampingkan, semua perhatian tertuju pada konflik yang dihadapi.
4. Penekanan pada kesetiaan, dalam situasi konflik: interaksi dengan anggota diperkuat dan interaksi anggota dengan kelompok lain merupakan pelanggaran.

Sedangkan perubahan di antara kelompok antara lain sebagai berikut:

1. Persepsi yang terganggu, merasa dirinya/kelompoknya lebih penting dari yang lain.
2. Stereotip negatif lebih menonjol, hal-hal negatif yang sudah terpendam dapat timbul kembali.
3. Menurunnya komunikasi. Akibat terjadinya konflik biasanya komunikasi antar kelompok menurun drastis atau justru malah hilang sama sekali, pengambilan keputusan sulit dilakukan (terganggu), para pelanggan atau pihak-

pihak yang dilayani terganggu.

Konflik terkait dengan persepsi pihak yang bersangkutan yang merasa kepentingannya dihalang-dihalang-halangi atau akan dihalang-halangi, terlepas dari ada atau tidak ada halangan tersebut. Apabila konflik ini dibiarkan maka akan menghancurkan kemajuan tim, sebaliknya juga dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang mantap bila dikelola dengan baik. Ada lima gaya merespon konflik yaitu menghindari, mengakomodasi, menang/kalah, kompromi, dan penyelesaian masalah.

Teknik pemecahan konflik terdiri dari enam langkah sebagai berikut:

1. Mengakui adanya konflik.
2. Identifikasi masalah.
3. Dengarkan semua sudut pandang dan kumpulkan fakta, akibat dan opini.
4. Lakukan pengkajian penyelesaian masalah.
5. Dapatkan kesepakatan untuk menemukan solusi.
6. Jadwalkan sesi tindak lanjut untuk mengkaji.

## **B. Rangkuman.**

Ada beberapa masalah yang biasa dihadapi dalam Dinamika Kelompok yaitu kepemimpinan, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, komunikasi yang tidak efektif dan konflik karena perbedaan kepentingan dan harapan anggota kelompok. Dinamika kelompok dipengaruhi juga oleh tujuan kelompok dan pola interaksi. Ada kalanya pada suatu kelompok terjadi konflik dan berdampak terjadinya

perubahan-perubahan dalam suatu kelompok, organisasi atau tim kerja. Hasil dari suatu konflik tergantung pada bagaimana mengelolanya.

### **Pertanyaan dan latihan**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan konflik dan respon apa saja yang mungkin timbul terhadap konflik.
2. Jelaskan teknik penyelesaian konflik.

-000-

## **BAB 11**

### **KINERJA DALAM DINAMIKA KELOMPOK**



#### **Tujuan**

Meningkatkan efektivitas, keterlibatan, dan kontribusi anggota kelompok, serta untuk mengelola konflik dan tantangan yang mungkin muncul selama berkolaborasi dalam kelompok.

Performansi/kinerja kelompok adalah prestasi yang ditunjukkan oleh sebuah kelompok dalam menghadapi suatu tugas. Performansi kelompok merupakan penentu utama kesuksesan sebuah kelompok (Stott & Walker, 1995). Performansi kelompok dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk koordinasi antar anggota kelompok, komunikasi efektif, pembagian tugas yang jelas, dukungan timbal balik antaranggota, dan kepemimpinan yang efektif. Kesuksesan performansi kelompok ini penting dalam mencapai tujuan bersama dan meraih hasil yang optimal.

Faktor-faktor dalam memengaruhi performansi kelompok.

1. **Koordinasi antar anggota kelompok**

Koordinasi yang baik antar anggota kelompok memastikan

bahwa setiap orang memahami peran dan tanggung jawab mereka, serta bagaimana tugas mereka berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan kelompok.

2. Komunikasi efektif

Komunikasi yang jelas dan terbuka memungkinkan anggota kelompok untuk berbagi informasi, ide, dan masalah dengan lancar. Komunikasi yang efektif juga memperkuat hubungan antaranggota kelompok dan meminimalkan konflik yang mungkin timbul.

3. Pembagian tugas yang jelas

Pembagian tugas yang jelas memastikan bahwa setiap anggota kelompok tahu apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat berkontribusi secara efektif terhadap tujuan kelompok.

4. Dukungan timbal balik antar anggota

Dukungan timbal balik antar anggota kelompok menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Ini dapat berupa memberikan umpan balik konstruktif, dukungan moral, atau bantuan praktis dalam menyelesaikan tugas.

5. Kepemimpinan yang efektif

Kepemimpinan yang efektif penting untuk mengarahkan dan menginspirasi anggota kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Seorang pemimpin yang efektif mampu memotivasi anggota kelompok, mengatasi konflik, dan membuat keputusan yang baik untuk kepentingan kelompok.

Dengan memerhatikan dan mengoptimalkan faktor-faktor ini, kelompok dapat meningkatkan performansinya dan mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tujuan masing-masing.

### **Memahami performasi dalam kelompok**

Memahami performasi dalam konteks kelompok melibatkan evaluasi kinerja kelompok secara keseluruhan, bukan hanya kinerja individu. Berikut adalah beberapa cara untuk memahami performasi kelompok:

1. Pencapaian Tujuan

Tingkat keberhasilan kelompok dalam mencapai tujuan yang ditetapkan merupakan indikator utama performansinya. Jika kelompok berhasil mencapai atau bahkan melebihi tujuan yang telah ditetapkan, itu menunjukkan performansi yang baik.

2. Kualitas Hasil

Evaluasi terhadap kualitas hasil yang dihasilkan oleh kelompok dapat memberikan gambaran tentang seberapa baik kelompok tersebut bekerja bersama dan seberapa efektif mereka dalam menyelesaikan tugas.

3. Efisiensi dan Produktivitas

Produktivitas kelompok dapat diukur dari seberapa efisien mereka dalam menggunakan sumber daya yang tersedia, seperti waktu, tenaga, dan anggaran. Kelompok yang dapat mencapai hasil yang maksimal dengan penggunaan sumber daya minimal cenderung memiliki performansi yang baik.

#### 4. Kualitas Hubungan Antar anggota

Kualitas hubungan antar anggota kelompok juga dapat menjadi indikator performansi. Kelompok yang memiliki hubungan yang baik, saling mendukung, dan terbuka terhadap ide-ide satu sama lain cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan mereka.

#### 5. Penyelesaian Masalah

Kemampuan kelompok dalam mengatasi tantangan dan menghadapi masalah yang muncul selama proses kerja juga merupakan faktor penting dalam menilai performansinya. Kelompok yang dapat beradaptasi dengan cepat dan menemukan solusi untuk masalah yang muncul memiliki performansi yang lebih baik.

#### 6. Umpan Balik

Menerima umpan balik dari berbagai pihak, termasuk anggota kelompok sendiri, pemimpin, atau pihak luar, dapat memberikan wawasan berharga tentang performansi kelompok dan area-area yang perlu diperbaiki.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini secara holistik, maka individu dapat memahami secara lebih baik performansi kelompok dan mengidentifikasi area-area di mana perbaikan dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa mendatang.



## **Pertanyaan dan latihan**

1. Bagaimana caranya mengevaluasi performa sebuah kelompok?
2. Apa peran individu dalam memengaruhi performa kelompok secara keseluruhan?
3. Bagaimana keberagaman anggota kelompok dapat memengaruhi performa kelompok?
4. Apa saja faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi performa kelompok?

-000-

## **BAB 12**

### **MEMBANGUN DAN MENGEMBANGKAN TIM**



#### **Tujuan**

Meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan kolaborasi tim, serta untuk memperkuat hubungan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Menurut para ahli, membangun dan mengembangkan tim melibatkan serangkaian langkah dan strategi untuk menciptakan, mengintegrasikan, dan memperkuat hubungan serta keterampilan di antara individu-individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Berikut adalah beberapa pandangan dari ahli mengenai arti membangun dan mengembangkan tim:

#### **1. Katzenbach dan Smith**

Dalam buku "The Wisdom of Teams", mereka mendefinisikan membangun tim sebagai proses mengubah kelompok individu yang bekerja bersama menjadi sebuah tim yang efektif. Hal ini melibatkan kolaborasi yang kuat, saling ketergantungan, dan pencapaian tujuan bersama.

## 2. Patrick Lencioni

Dalam bukunya "The Five Dysfunctions of a Team", Lencioni menekankan bahwa membangun tim melibatkan mengatasi hambatan-hambatan seperti ketidakpercayaan, ketakutan akan konflik, dan kurangnya komitmen, untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

## 3. Meredith Belbin

Belbin memindividualkan membangun tim sebagai pengenalan dan pemanfaatan keahlian dan kelemahan individu dalam kelompok. Ini melibatkan penempatan orang-orang yang tepat dalam peran yang sesuai, sehingga menciptakan sinergi yang lebih besar.

## 4. Bruce Tuckman

Tuckman mengemukakan model pengembangan tim yang terdiri dari empat tahap: pembentukan, perdebatan, penyesuaian, dan kinerja. Menurutnya, membangun tim melibatkan navigasi melalui tahapan-tahapan ini untuk mencapai kinerja yang optimal.

Dengan demikian, membangun dan mengembangkan tim melibatkan identifikasi peran, keahlian, dan kelemahan individu, mengatasi hambatan-hambatan yang menghambat kinerja tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pencapaian tujuan bersama. Ini adalah proses yang penting dalam menciptakan tim yang efektif dan sukses dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Membangun dan mengembangkan tim merupakan proses yang berkelanjutan dalam upaya menciptakan dan menjaga kerja sama yang efektif di antara individu-individu yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang konsep ini:

### 1. Membangun Tim

Membangun tim melibatkan proses membentuk kelompok individu menjadi sebuah entitas yang solid dan efektif. Ini meliputi:

- Pembentukan Tim
- Memilih anggota tim dengan keahlian dan kepribadian yang sesuai, serta membangun hubungan antara mereka.
- Penetapan Tujuan
- Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur yang ingin dicapai oleh tim.
- Pembagian Peran
- Mengidentifikasi peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim sesuai dengan keahlian dan kebutuhan proyek.

### 2. Mengembangkan Tim

Mengembangkan tim merupakan upaya untuk memperkuat kinerja dan kohesi tim melalui pengembangan keterampilan, hubungan, dan komunikasi. Ini meliputi:

- Pelatihan dan Pengembangan
- Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota tim untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam hal kerja tim, komunikasi, dan manajemen konflik.

- Membangun Keterampilan Interpersonal
- Meningkatkan kemampuan anggota tim dalam hal komunikasi, kerja sama, dan kepemimpinan.
- Memperkuat Kerja Sama
- Membangun hubungan yang kuat dan saling percaya di antara anggota tim, serta meningkatkan kemampuan mereka untuk bekerja bersama-sama secara efektif.
- Mengatasi Tantangan
- Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin timbul dalam kerja tim, seperti konflik, ketidaksepahaman, atau kurangnya keterampilan.

### 3. Pemeliharaan dan Evaluasi

Pemeliharaan tim melibatkan upaya untuk menjaga kinerja dan keharmonisan tim seiring waktu. Ini dapat meliputi:

- Umpan Balik
- Memberikan umpan balik yang terbuka dan konstruktif kepada anggota tim untuk membantu mereka berkembang dan meningkatkan kinerja mereka.
- Evaluasi Reguler
- Melakukan evaluasi reguler terhadap kinerja tim dan proses kerja untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau perubahan.
- Perbaikan Berkelanjutan
- Menggunakan hasil evaluasi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam cara kerja tim, komunikasi, dan pencapaian tujuan.

Dengan membangun dan mengembangkan tim secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, produktif, dan inovatif yang memungkinkan pencapaian tujuan dan kesuksesan jangka panjang.

### **Tahapan Membangun Tim Efektif**

Tahapan membangun tim efektif menurut Bruce Tuckman dikenal dengan model pengembangan timnya yang terdiri dari empat tahap utama, yaitu:

#### 1. *Forming* (Pembentukan)

- Tahap awal di mana anggota tim baru mulai berkumpul dan berkenalan satu sama lain.
- Anggota tim biasanya mencari tahu peran masing-masing dan mempelajari tujuan serta tugas tim.
- Pada tahap ini, hubungan antaranggota tim cenderung bersifat formal dan berorientasi pada keharmonisan.

#### 2. *Storming* (Perdebatan)

- Setelah pembentukan awal, tahap perdebatan muncul di mana perbedaan pendapat dan konflik mulai muncul di antara anggota tim.
- Anggota tim mulai mengekspresikan pendapat mereka sendiri dan mungkin terjadi pertentangan terkait dengan cara kerja, keputusan, dan peran dalam tim.

- Proses ini seringkali memerlukan pengelolaan konflik yang baik untuk memfasilitasi penyelesaian masalah dan mencapai konsensus.

### 3. Norming (Penyesuaian)

- Tahap ketiga adalah penyesuaian, di mana anggota tim mulai menemukan keseimbangan dan mengembangkan norma-norma atau aturan tak tertulis yang mengatur interaksi mereka.
- Kesadaran tentang peran masing-masing meningkat, dan anggota tim mulai bekerja lebih harmonis bersama-sama.
- Terjadi peningkatan dalam komunikasi dan kerjasama di antara anggota tim.

### 4. *Performing* (Penyelesaian)\*

- Tahap terakhir dari model Tuckman adalah tahap penyelesaian, di mana tim mencapai kinerja yang optimal.
- Anggota tim bekerja secara efektif bersama-sama, menggunakan kekuatan individu dan mengatasi kelemahan untuk mencapai tujuan bersama.
- Pada tahap ini, hubungan antaranggota tim biasanya sangat kooperatif dan saling mendukung.

Tahapan-tahapan ini menunjukkan perkembangan tim dari awal pembentukan hingga pencapaian kinerja yang optimal. Mengetahui dan memahami tahapan-tahapan ini membantu pemimpin tim dan anggota tim untuk mengelola dinamika tim dengan lebih efektif, memfasilitasi perkembangan yang positif, dan mencapai hasil yang diinginkan.

## Kiat-kiat membangun tim

Kiat-kiat membangun tim antara lain memerlukan dedikasi, komitmen, dan konsistensi dari seluruh anggota tim dan pemimpinannya. Berikut adalah langkah-langkah untuk menerapkan kiat-kiat membangun tim:

### 1. Pemilihan Anggota Tim yang Tepat

- Pastikan bahwa setiap anggota tim dipilih dengan bijaksana berdasarkan keahlian, pengalaman, dan kepribadian yang sesuai dengan kebutuhan tim.
- Lakukan proses seleksi yang cermat dan berdasarkan kriteria yang jelas untuk memastikan bahwa setiap anggota dapat berkontribusi secara positif terhadap tujuan tim.

### 2. Jelaskan Tujuan dan Harapan dengan Jelas

- Komunikasikan tujuan tim secara terbuka dan jelas kepada semua anggota.
- Pastikan bahwa setiap anggota memahami peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut dan menetapkan harapan yang spesifik untuk kinerja dan kontribusi individu.

### 3. Fasilitasi Komunikasi Terbuka dan Jujur

- Dorong anggota tim untuk berkomunikasi secara terbuka, jujur, dan konstruktif.
- Sediakan platform dan kesempatan bagi anggota tim untuk berbagi ide, masalah, dan umpan balik secara terbuka tanpa takut dihakimi.



#### 4. Bangun Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Dukungan

- Pastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai, didukung, dan didengar.
- Hindari perilaku atau komentar yang diskriminatif, dan berikan ruang bagi setiap anggota untuk berkembang secara pribadi dan profesional.

#### 5. Kembangkan Keterpercayaan di Antara Anggota Tim

- Bangun keterpercayaan melalui kejujuran, integritas, dan konsistensi dalam tindakan dan kata-kata.
- Tunjukkan bahwa setiap anggota dapat diandalkan dan dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab mereka.

#### 6. Dorong Kerja Sama dan Kolaborasi\*

- Aktifkan kerja sama dan kolaborasi di antara anggota tim dengan merayakan keberhasilan bersama dan saling membantu dalam mengatasi tantangan.
- Bangun lingkungan di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan, sumber daya, dan dukungan satu sama lain.

#### 7. Atasi Konflik dengan Bijaksana

- Terima bahwa konflik adalah bagian dari interaksi tim, dan tangani konflik dengan bijaksana dan segera.
- Dorong dialog terbuka untuk mencari solusi yang memuaskan semua pihak dan menghindari konflik yang tidak perlu.

## 8. Beri Umpan Balik yang Positif dan Konstruktif

- Berikan umpan balik positif dan konstruktif kepada anggota tim untuk memperkuat kinerja dan kontribusi mereka.
- Beri penghargaan atas pencapaian dan kemajuan yang telah dicapai, serta berikan saran untuk perbaikan jika diperlukan.

## 9. Lakukan Evaluasi Reguler dan Tinjauan Proses

- Lakukan evaluasi reguler terhadap kinerja tim dan proses kerja untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau perubahan.
- Libatkan anggota tim dalam proses evaluasi dan ajukan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas tim.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini secara konsisten dan berkesinambungan, dapat membangun tim yang kuat, solid, dan efektif yang mampu mencapai tujuan bersama dengan sukses.

## **Pembinaan dan Pengembangan Lanjutan**

### a. Pelatihan dan Pengembangan

Berikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota tim untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

### b. Konsultasi dengan Mentor

Sediakan mentor atau pembimbing yang dapat memberikan panduan dan dukungan kepada anggota tim dalam pengembangan mereka.

c. Pembelajaran Berkelanjutan

Dorong budaya pembelajaran berkelanjutan di tim Individu dengan mendorong refleksi, eksperimen, dan inovasi.

### **Mengatasi Tantangan dalam Membangun Tim dalam Kelompok**

Mengatasi tantangan dalam membangun tim dalam kelompok adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Berikut adalah cara untuk menghadapi tiga tantangan utama yang mungkin muncul:

#### **A. Mengelola Konflik dan Perbedaan Pendapat**

- Fasilitasi Dialog Terbuka

Berikan ruang bagi anggota tim untuk mengungkapkan pendapat mereka secara terbuka dan jujur.

- Identifikasi Akar Masalah

Lakukan analisis mendalam untuk memahami sumber konflik dan perbedaan pendapat.

- Cari Solusi Bersama

Ajak anggota tim untuk mencari solusi yang memuaskan semua pihak dengan berdiskusi dan bernegosiasi.

- Gunakan Keterampilan Komunikasi Konstruktif

Dorong anggota tim untuk menggunakan bahasa yang sopan, mendengarkan dengan empati, dan mengkomunikasikan kebutuhan dan kekhawatiran mereka dengan jelas.

- Melibatkan Pihak Luar

Jika diperlukan, pertimbangkan untuk melibatkan mediator

atau fasilitator yang netral untuk membantu menyelesaikan konflik.

## **B. Memfasilitasi Kerja Sama di Tengah Keragaman Individu**

- a. **Hargai Keragaman**, jelaskan pentingnya dan nilai dari keragaman individu dalam menciptakan kekayaan dan inovasi di dalam tim.
- b. **Bentuk Tim yang Inklusif**, pastikan bahwa semua anggota tim merasa dihargai, didengar, dan termasuk dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan.
- c. **Lakukan Kegiatan Kolaboratif**, sediakan kesempatan bagi anggota tim untuk berkolaborasi dalam proyek-proyek atau tugas-tugas tim yang memperkuat kerja sama mereka.
- b. **Promosikan Penerimaan dan Penghargaan**, dorong budaya tim yang menghargai perbedaan dan menerima kontribusi dari setiap anggota tanpa memindividue ng latar belakang atau identitas mereka.

## **C. Mengatasi Hambatan Komunikasi dalam Kelompok**

- a. **Perjelas Tujuan dan Harapan**  
Pastikan bahwa tujuan, harapan, dan tanggung jawab setiap anggota tim dipahami dengan jelas untuk mengurangi kebingungan dan ketidakpastian.
- b. **Gunakan Berbagai Saluran Komunikasi**  
Manfaatkan berbagai alat dan saluran komunikasi seperti rapat tatap muka, email, pesan teks, atau platform kolaboratif

online untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif.

- c. **Praktikkan Keterampilan Mendengarkan Aktif Dorong**  
anggota tim untuk mendengarkan dengan cermat, mengajukan pertanyaan, dan memberikan umpan balik untuk memastikan pemahaman yang tepat.
- d. **Hindari Konflik Informasi**  
Pastikan bahwa semua informasi yang diperlukan tersedia dan diakses oleh semua anggota tim untuk mencegah konflik yang disebabkan oleh ketidaktahuan atau ketidakjelasan.

Dengan menerapkan pendekatan yang terarah dan memperkuat keterampilan yang sesuai, tim dapat mengatasi tantangan-tantangan ini dan berkembang menjadi entitas yang solid dan efektif dalam mencapai tujuan bersama.

### **Tujuan membangun dan mengembangkan tim**

Tujuan membangun dan mengembangkan tim adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan efektif, di mana anggota tim dapat bekerja bersama secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama. Berikut adalah beberapa tujuan kunci dari proses membangun dan mengembangkan tim:

1. **Meningkatkan Kinerja**

Salah satu tujuan utama membangun dan mengembangkan tim adalah untuk meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Dengan mengintegrasikan keahlian, pengalaman, dan sumber daya dari setiap anggota tim, tim

dapat mencapai hasil yang lebih baik daripada individu bekerja sendiri.

2. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi

Dengan menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung, tim dapat memfasilitasi kolaborasi yang memungkinkan pertukaran ide, gagasan, dan perspektif yang berbeda, yang pada gilirannya dapat mendorong kreativitas dan inovasi.

3. Meningkatkan Kepercayaan dan Hubungan

Melalui proses membangun tim yang baik, anggota tim dapat membangun kepercayaan satu sama lain dan memperkuat hubungan antar mereka. Ini dapat menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide, gagasan, dan masalah.

4. Meningkatkan Retensi Karyawan

Tim yang solid dan efektif cenderung menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara anggota tim. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan retensi karyawan, karena anggota tim merasa dihargai, didengar, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan.

5. Meningkatkan Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Dengan membangun tim yang terdiri dari beragam keahlian dan perspektif, tim dapat lebih efektif dalam memecahkan masalah kompleks dan mengambil keputusan yang tepat.

Diskusi dan kolaborasi yang terjadi dalam tim dapat membantu mengidentifikasi solusi yang lebih baik dan lebih komprehensif.

6. Meningkatkan Pengembangan Keterampilan

Melalui pelatihan, mentoring, dan pengembangan yang terus menerus, anggota tim dapat mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan keterampilan yang ada. Ini tidak hanya bermanfaat bagi anggota tim secara individu, tetapi juga untuk kinerja tim secara keseluruhan.

7. Meningkatkan Kesejahteraan Organisasi

Tim yang kuat dan efektif dapat menjadi aset berharga bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan mencapai tujuan-tujuan bisnis yang ditetapkan, tim dapat berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

Dengan memahami dan mengejar tujuan-tujuan ini, organisasi dapat membangun dan mengembangkan tim yang kuat, solid, dan efektif yang dapat menjadi motor penggerak keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

### **Pertanyaan dan Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan membangun dan mengembangkan tim, dan mengapa hal itu penting dalam konteks kerja tim?
2. Apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan anggota tim dalam proses membangun dan mengembangkan tim?

3. Bagaimana cara menilai keberhasilan dalam membangun dan mengembangkan tim?

-000-



## PENUTUP



Pada saat ini bekerja dalam tim di berbagai tempat baik di organisasi maupun di lingkungan masyarakat sudah menjadi suatu keharusan. Hampir tidak ada satu jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan sendiri dari awal hingga akhir, meskipun memang ada yang menuntut bekerja sama dengan tim dalam waktu yang lama, dan ada juga yang hanya di awal atau di akhir pekerjaan saja. Meskipun demikian, apapun itu bekerja dalam tim tidak dapat diabaikan. Hal ini pula yang menyebabkan saat ini organisasi baik organisasi yang mencari laba (perusahaan) maupun organisasi nirlaba mencari karyawan dengan kompetensi dapat bekerja dalam tim, bahkan dikatakan bahwa *“we are not looking for a superman but what we are looking for is a super team member”*.

Dengan perkataan lain, sebegus=bagusnya seorang karyawan tetaoi bila tidak dapat bekerja secara tim maka hal ini akan

menjadi nilai negatif pada individu tersebut. Hal ini juga yang membuat program pengembangan tim (team development, synergy) dsb, sejak 2 (ddua) dekade ini menjadi salah satu program pelatihan dan pengembangan organisasi yang sering dilakukan oleh organisasi. Untuk itu pemahaman mengenai pembentukan tim serta memelihara tim menjadi tim efektif diperlukan.

-000-

## LATIHAN DAN KASUS



### **Kasus 1: Konflik berdasarkan Power**

Bapak Yusuf baru saja ditunjuk menjadi supervisor di tempat kerjanya, dan diminta untuk mengawasi satu kelompok, serta mengembangkan kelompok tersebut. Ia bermaksud untuk melakukan delegasi wewenang pada ketua kelompok, tetapi ternyata pada waktu ia hendak mendelegasikan wewenang ia melihat bahwa terdapat beberapa orang yang berpengaruh dalam kelompok, ada Bapak Suji yang secara formal berdasarkan struktur organisasi memiliki kewenangan sebagai ketua kelompok, tetapi ternyata pada prakteknya rekan kerja lainnya kurang begitu menaruh hormat dengannya, bahkan lebih mendengarkan apa yang dikatakan oleh Bapak Amir, yang sebenarnya tidak memiliki posisi sebagai ketua, tetapi rekan-rkannya terlihat lebih mendengarkan dan menghormatinya. Sementara itu, ada juga Bapak Ajo yang selalu

didatangi oleh rekan-rekan kerjanya untuk meminta petunjuk terkait dengan pengetahuan dan penguasaan tugas. Hal ini membuat Bapak Yusuf menjadi bingung siapa sebenarnya orang yang memiliki pengaruh di kelompok dan layak untuk diberikan kewenangan.

Pertanyaan:

1. Mengapa dapat terjadi hal demikian? Power (kekuatan, serta pengaruh berdasarkan apa saja) yang terdapat pada Bapak Suji, Bapak Amir dan bapak Ajo?
2. Apa yang sebaiknya Bapak Yusuf lakukan ? Bagaimana caranya supaya pendelegasian wewenang tersebut berjalan dengan lancar

### **Kasus ke 2: Pengambilan keputusan dalam kelompok (30 poin)**

Aina sebagai ketua kelompok sedang bingung karena ia dihadapkan pada suatu masalah dimana ia harus cepat mengambil keputusan, dan keputusan yang diambil harus disetujui oleh para anggota kelompok. Hal ini disebabkan karena bila tidak disetujui oleh para anggota kelompok maka ada kemungkinan para anggota kelompok tersebut tidak mau melakukan apa yang diminta mereka untuk mengerjakannya. Untuk itu ia meminta bantuan dan saran Anda dalam mengatasi hal ini,

Pertanyaan

1. Proses pengambilan keputusan seperti apakah yang sebaiknya dia lakukan? Apakah sebaiknya dilakukan sendiri karena bisa lebih cepat atau perlu melibatkan anggota

- kelompok yang berarti menjadi lebih lama. Terangkan alasan dari jawaban Anda. (10 poin)
2. Apa kekuatan dan kelemahan dari pengambilan keputusan secara individual dan secara berkelompok. Terangkan.
  3. Apa syarat atau kriteria kondisi penggunaan yang tepat pada masing-masing gaya pengambilan keputusan tersebut?

### **Kasus ke 3: Konflik Interpersonal**

Bahri dan Yusuf adalah sahabat baik, mereka sama-sama studi pada almamater yang sama, dan tidak hanya itu mereka juga bekerja di tempat yang sama. Hal ini membuat mereka sangat akrab. Rekan-rekan kerja lainnya juga mengetahui kedekatan mereka berdua, tetapi tiba-tiba tanpa diketahui sebabnya dengan jelas mereka terlihat saling menghindari, berusaha untuk tidak mau bertemu disatu tempat. Hal ini berlarut-larut yang kemudian memengaruhi jalannya proses kerja yang ada, dan pada akhirnya memengaruhi kinerja divisi mereka. Akhirnya mereka berdua dipanggil oleh atasan mereka dan ditanyakan masalahnya apa, tetapi mereka berdua tetap diam saja tidak mengutarakan permasalahan yang ada diantara mereka. Atasannya menjadi kesal, akhirnya mengatakan bahwa mereka berdua harus menyelesaikan masalah yang ada dan kembali 1 minggu kemudian dengan tidak ada lagi konflik di antara mereka.

Pertanyaan:

1. Apa reaksi atau gaya menghadapi konflik yang ditampilkan oleh Bahri dan Yusuf, apa ciri-ciri nya dan apakah konflik dapat selesai dengan cara tersebut? (10 poin)
2. Apa sebaiknya yang dilakukan oleh Bahri dan Yusuf dalam menyelesaikan konflik yang ada diantara mereka? Terangkan

apa sebabnya gaya tersebut yang diusulkan. Apa kekuatan dan kelebihan dari gaya yang disarankan tersebut?

3. Gaya/strategi menghadapi konflik apa lagi yang dapat digunakan? Sebutkan kekuatan dan kelemahan serta penggunaan gaya dan strategi tersebut .

-000-

## DAFTAR PUSTAKA



- Adiwilaga, Rendy. 2018. *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia*. Sleman: Deepublish.
- Andiwilaga, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Bruce W. Tuckman, (1965). *Jurnal Psychological Bulletin*, , pp. 384-399,
- C. J. G. Gersick, (1988). "Time and transition in work teams: To-ward a new model of group development," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 9–41,
- Campbell, John P, Dunnette, Marvin D, Lawler III, Edward E. & Weick, Karl E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- D. Ruben, Brent and Lea P. Steward, (1998). *Comunication and Human Behavior*. Usa:Allyn And Bacon

- Darmawan, Deni. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. (1993). Perilaku dalam Organisasi. Terj. Jakarta: Erlangga.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. (1993). Perilaku dalam Organisasi. Terj. Jakarta: Erlangga.
- Duha, Timotius (2016). Perilaku Organisasi. Deepublish: Yogyakarta.
- Effendi, usman 2014. Asas manajemen, Edisi 1, cetakan 1, Jakarta: Rajawali pers
- Effendy, Onong. 1994. Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Fahmi. Irham. (2016). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja. Mitra Wacana Media: Jakarta
- Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, (1995). Organisasi Dan Manajemen, Jakarta : Bumi Aksara.
- George, J.M., and Gareth R. Jones. (2002). Organizational Behaviour. PrenticeHall, New Jersey.
- Hemakumara, Gpts; Rainis, Ruslan (2018). "Spatial Behaviour Modelling of Unauthorised Housing in Colombo, Sri Lanka.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson. 2006. Perilaku Dan Manajemen Organisasi. Edisi 7 Jilid 2. Alih bahasa: Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga
- Knowles, M. (1975). Self-Directed Learning. Chicago: Follet.
- Kuspriatni, L. 2015. Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi. [www.google.co.id](http://www.google.co.id).



- Miftah Thoha. 2013, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Reitz, H. J. (1977). *Behavior in Organizations*. R. D. Irwin.
- Robbins, S. P. (2003) *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Trans. Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: Pt. Prenlindo.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Sarros, J.C., & Butchatsky, O. (1996). *Leadership. Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Harper Business. Sydney.
- Sendjaja, S. Djuarsa. 1994. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset
- Suprpti, (2007). *Kontribusi Kecerdasan Emosional Terhadap Penyesuaian Diri Guru Slb-B Dalam Mendidik Muridnya*.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group
- Terry, George R. 1958. *Principles of Management*
- Thoha Miftah., (2010), *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi*, Manajemen Kepemimpinan. Yogyakarta, Gava Media.

Toha, Miftah (2015). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta:  
Raja Grafindo Persada.

Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Gramedia  
Widasarana Indonesia

-000-